波士顿管理新视野丛书

BCG 视野

金融服务走向赢利的智慧之路

The BCG Way

The Art of Strategic Insight for Profitable Financial Services

（日）本岛康史 著
陈玓琲 译

掌握并灵活运用BCG咨询顾问独有的10种思考模式，
将有助于金融从业人员轻松制定赢利的金融业务战略。





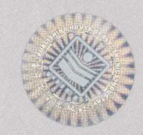
金融服务作为服务行业，为客户提供金融服务，不断满足客户的需求是其基本的职能。服务则是金融业创造价值的重要手段。对于21世纪的金融机构而言，重要的问题是如何创造赢利的金融业务，如何制定赢利的金融业务战略。

本书不是一本讲述经营战略的书，而是着眼于介绍制定经营战略的方法论，即介绍用于制定赢利的金融业务战略的思考模式。如果你能够理解并灵活掌握这些模式，在实际的工作中，便能向客户提供符合其实际情况的独特战略，就能深化与客户的关系，从而提高金融服务的收益力。

用于制定赢利的金融业务战略的10种思考模式：

- “空白地带”——发现赢利机会的思考模式
- “因式分解”——发现赢利机会的思考模式
- “逻辑计算公式”——推测市场规模的思考模式
- “矩阵”——从各种角度入手掌握客户分类的思考模式
- “3C角度”——分层次捕捉客户需求的思考模式
- “价值链”——创造新附加价值的思考模式
- “经验曲线”——将经验作为赢利源泉的思考模式
- “价值定价法”——改善经营效率的“自上而下”的思考模式
- “异同的观点”——建立组织能力的思考模式

世纪波文化发展有限公司
http://www.century-wave.com
咨询投稿：(010)88254199
sjb@phei.com.cn
责任编辑：常淑茶　李　静




ISBN 978-7-121-05529-4

定价：28.00 元

波士顿管理新视野丛书

BCG视野

金融服务走向赢利的智慧之路

The BCG Way

The Art of Strategic Insight for Profitable Financial Services

（日）本岛康史 著

陈玙琲 译

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京・BEIJING

图书在版编目（CIP）数据

BCG 视野：金融服务走向赢利的智慧之路 /（日）本岛康史著；陈玓玽译. —北京：电子工业出版社，2008.1

（波士顿管理新视野丛书）

书名原文：The BCG Way：The Art of Strategic Insight for Profitable Financial Services

ISBN 978-7-121-05529-4

I. B…　II. ①本…　②陈…　III. 金融－商业服务　IV. F830

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2007）第 187953 号

责任编辑：常淑茶　李　静
印　　刷：北京机工印刷厂
装　　订：三河市鹏成印业有限公司
出版发行：电子工业出版社
　　　　　北京市海淀区万寿路 173 信箱　邮编 100036
开　　本：720×1000　1/16　印张：12.5　字数：155 千字
印　　次：2008 年 1 月第 1 次印刷
定　　价：28.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

BCG

本书作者结合其多年为金融业及其他各类行业提供商业咨询服务的经验，以比寻常咨询人士更为广阔、敏锐的视角，讲述了10种用于制定赢利的金融业务战略的思考模式，为读者提供了一个全新的视角，使读者能够认识到问题的本质，因势利导、对症下药，进而制定行之有效的解决策略，并提高金融服务的收益力。

本书是金融从业人员及金融咨询专业人士的“红宝书”，也能让其他行业人员受益匪浅。

中文版序

中国的金融服务业正经历着急剧的变化。中国四大银行中的三家，在不久前还被国际观察家认为处于破产的边缘，现在已经成功注资，并且在香港和上海上市，如果从市值规模看，它们已经成为目前世界排名前四位的银行。数家十几年前成立的股份制银行和城市商业银行正以惊人的速度增长，它们已经进入银行业的所有领域，以及保险、信托和证券等业务，甚至开始收购海外银行。零售银行业务在十几年前还仅限于一些现金存款业务的基础架构，现在已经以惊人的速度发展为高度竞争的市场，拥有广泛的现代投资和交易产品，每家银行都在提供新产品和服务，特别是在面向富裕人群的业务上下足工夫，以超越竞争对手。由于极具吸引力的利率环境，大型公司客户群仍然是银行最重要的利润来源。但是，对于大型公司来说，它们也有了越来越多传统贷款以外的其他融资方式。

同时，外资银行的竞争也在加剧。中国在未来三四年中，将为全球银行业带来20%的收入增长，这深深吸引了所有期待获得下一次增长机会的国际银行。自2006年年底，一些外资银行被允许在中国境内开展零售客户的人民币业务。在获得了中国境内银行业务的牌照之后，这些外资银行正在急速扩张其在中国的业务版图。更多的银行将会跟进。这些外资银行能够充分利用其卓越的业务模式、客户服务经验、产品创新能力、IT系统和处理能力等，在许多利润丰厚的业务上给中国的老牌银行带来了巨大的威胁。

谁能创造更具活力的环境？如果看一看其他亚洲和西方国家银行走过的道路，我们就能大致了解中国银行业将逐步呈现什么特征，中国银行业的道路将必然延续这些路径。许多因素将发挥作用。其中，最重要的因素是监管环境的变化，而整体宏观经济的发展、竞争形势和客户需求的变化等因素也同样发挥着重要的作用。

特别是在这样充满不确定性的多元化环境中，强劲并且考虑周全的战略就显得尤为重要。今天采取正确的战略将决定明天的市场领导地位，将决定谁会沦为并购对象而谁又会成为并购的发起方，将决定谁能够吸引并保留最佳的人才，而这正是银行最重要的资源所在。

因此，我们想将本岛康史先生这本极具洞察力的书介绍给今天中国银行业中参与战略决策的管理者。这本书是作者多年在日本领先的金融服务机构工作经验的积累，对于今天中国银行业的决策者极具参考价值。正如作者所说，没有两家银行是完全相同的。因此没有什么战略应该是或者可以是完全一样的。但是定义制胜战略的方法和一般原则却是可

以在所有银行之间共享的。除此之外，我们特别喜欢“战略”和“艺术”的涵义。卓越的战略需要严格的执行方法和科学的分析基础，因此它既是科学也是艺术。

我们确信这本书将会给中国银行业的管理者带来深刻的影响，并对中国银行业的发展产生积极影响。

米嘉博士
BCG 合伙人兼董事总经理
BCG 中国银行业智库执行理事

邓俊豪
BCG 合伙人兼董事总经理
BCG 中国银行业智库理事

前　言

十社十色

有一个词叫“十人十色”[1]，其意思是，每个人都有自己独特的个性。正是因为这些个性不同的人彼此来往，所以人生才会有喜有悲。

作为咨询顾问，我经常拜访各种各样的公司，但没有发现任何一家公司与另一家公司相同。金融机构也同样如此。在日本，人们经常这样谈论银行：“银行啊，哪儿都一样”；“银行长期受政府保护，是嘴里含着糖的娇气金宝宝啊”。然而，这种评价不过是人们凭印象得出的片面之词。我曾与数十家银行的工作人员一起工作过，就个人的经验来看，“金宝宝”银行其实也是“十社十色[2]”。① 客户基础不同在很大程度上影响着这些

1　十人十色是指每个人的性格、特点因人而异、各有不同。译者注。以下文字中，除正文括号里的文字外，其余注释皆为译者所加。

2　十社十色意为不同公司特色各异。

银行的特性。例如，以东京周围为基地的银行跟以日本关西地区为基地的银行在特性上存在差异。② 各个银行历史各异。历史悠久、门第高的银行与因外资入股新成立的银行特色不同。③ 在员工的年龄结构与资质上，各个银行之间存在差异。④ 组织形态与人事制度也对银行特性产生影响。⑤ 过去的合并与整合的历史也会对银行的特性产生影响。⑥ 历任管理者的个人资质、性格也都强烈地反映在银行特性上。此外还有其他很多影响因素，在此无法一一列出。不过，正是这些因素塑造了银行的特性，所以没有任何一家银行与其他银行相同。

苦恼也是“形形色色”

即便是“失恋”这样的苦恼，也因失恋的原因及失恋的对象不同而各有不同内涵。与这种因人而异的苦恼类似，公司的苦恼也因公司的不同而各自不同。既然没有任何一家公司与另一家完全相同，那么不同公司的问题也自然各种各样、各不相同，因此公司所面临的问题是不可能完全相同的。

例如，对于“收益没有增长”这种问题，对A公司而言，问题在于客户数量没有增长；而对B公司而言，问题在于客户数量在增长但价格却不断下跌。由于客户、员工、竞争对手等不同利益相关方都与公司有关系，因此致使不同公司的问题千差万别。即使表面看上去似乎完全相同的问题，如果深入挖掘其本质，就会发现这些问题的内部构成其实各不相同。

治疗苦恼的药也是“形形色色”

既然公司遇到的问题里，没有任何一个问题与另一个完全相同，那么就不会存在相同的解决策略。同样是发烧，如果是由感冒造成的，那么要吃感冒药；如果是因为肺炎引起的，那么要早早住院治疗。公司遇到的问题也同样如此，即使从表面看来症状相同，但如果深入挖掘下去，就会发现不同问题之间实际千差万别。因此，问题的解决策略（即战略），也因公司不同而各有差异。

话虽如此，遗憾的是，“如果发烧，就吃感冒药”，像这样倾向于简单化解决策略的情况还是很多。其原因在于，人们把公司内部出现的“问题”都看成是“同类问题”，所以随随便便就拿其他公司的解决策略往上套。我经常听到这样的议论：“听说其他公司采用了某制度取得了成功”，“虽然要引入某制度，但该制度在其他公司有过成功先例吗？”然而，在其他公司里取得成功的战略，并不能保证用在自己公司就能成功。相反，甚至还可能适得其反。

对症下药

在现今社会中，“纸上谈兵”式的经营战略已经泛滥成灾。一些人大力宣传由这类战略带来成功的案例。然而，在研究了这些案例后惊喜地发现“自己公司的经营问题得到了解决”的人却很少。人们耗费大量时间与金钱收集这些资料，但即使熟读了这些资料，还是得不到什么回报。

我们需要做的是制定适合各家公司特性的战略，而不是完全模仿现成

的战略。例如，即使人们可以在药店买药，但还是不知道在什么地方能学到病情诊断方法和制药方法。要真正解决问题，我们需要一种方法论：正确分析问题并制定针对该问题的独一无二的解决策略。

超越简简单单的一张药方

本书不是一本介绍经营战略内容和案例的书，而是一本介绍“如何制定经营战略”的书。例如，一本菜谱书里有很多看着很好吃的菜肴，但即使这些菜肴被修饰得多么漂亮，都起不到充饥的作用。但如果没有包含那些菜肴的菜谱，你也就不能照着菜谱依葫芦画瓢地做出菜肴，也不能亲自品尝到那种美妙味道。

最近介绍经营战略“菜谱”的书逐渐多了起来。例如，有的书介绍“SWOT分析”这种战略分析方法，甚至还为读者介绍这种战略分析方法的实际使用方法。过去，如果人们不去读商学院，就很难得到经营战略“菜谱”；而现在，要得到这样的“菜谱”已不再是难事。这是一件值得庆幸的事。各位读者有必要读一读这类“菜谱”书。

虽然要读“菜谱”，但是如果因为读了这些“菜谱”，第二天起就能做出可口菜肴，那也未必如此。相反，如果想达到专业级厨师的水平，就要掌握在实践中获得的“技巧”。如果你在战略咨询公司工作，很容易就能锻炼出这种技巧。但对在一般公司任职的人而言，要磨炼出这种技巧并非易事。因为一般人很难像咨询顾问那样拥有多次参加公司经营改革的机会。

朝着战略名医的目标努力

因此，为了让各位读者能了解并掌握一些“技巧”，我根据自己积累的各种咨询经验，把本书的具体内容限定在这些“技巧”中最重要的“战略制定方法”上，并为大家进行详细的介绍。虽说如此，但因为经营战略的领域涉及面太过宽泛，所以在本书中我选择了金融业作为主要介绍行业，同时选择“成长战略”作为主要的介绍战略。

我希望从事银行等金融工作的读者务必读一读本书。同时，因为我也选取了其他行业的案例，所以从事非金融工作的读者也可以从本书中获得一定参考。因为非金融业的经营战略要比金融业的先发展、先成熟，所以我也介绍了一些方法论，解释如何把其他行业的经营战略运用到金融业中。就这个意义而言，我想任何读者都能从本书中获得愉快的体验。

我不仅希望在金融机构总部从事战略策划的金融人（在本书中，从事金融工作的男性、女性统称为金融人）能阅读本书，而且希望在支行每天向客户进行销售的金融人也能读一读本书。21世纪金融人应该具备的素质是不仅思考自己所在公司或银行的战略，而且思考客户公司的战略。只要能向客户公司提供针对其公司特性、符合其实际情况的独特战略，你就能深化与客户的关系。

日本经济正从衰退期[1]渐渐走向复苏，公司的“成长”问题也开始成为

1 20世纪90年代经济泡沫破灭以后，日本经济步入衰退期，到2005年左右，日本经济才有所回升。

公司管理者与股东最关心的事。随着股份交换制度的解禁[1]，今后应该还会发生类似于活力门公司收购富士电视台的事件[2]。本书就是从这个角度出发，以“成长”为主题，讨论“如何制定赢利的金融业务战略”。

本岛康史

1 2005 年，日本修改了原来的公司法，新公司法客观上扫平了外资企业 100%收购日本本土企业股份的障碍。

2 由东京大学辍学学生堀江贵文成立于 1996 年的活力门公司，曾是日本三大门户网站之一。2005 年上半年，网络新贵活力门公司欲通过收购富士电视台任最大股东的日本广播公司来控股历史悠久的富士电视台，引发了富士电视台的反收购“毒丸计划”。该收购事件曾在日本媒体引起轩然大波。2006 年 1 月，活力门公司总裁堀江贵文因涉嫌股市内幕交易而被捕，引发日本股市大地震，该事件被媒体称做“活力门丑闻”，也称做日本的“安然事件”。

目　录

第一部分　如何摆脱20世纪型金融人的陈旧躯壳

第二部分　21世纪型金融人的思考模式

第三部分　力争实现“心技一体”

第一部分

如何摆脱20世纪型金融人的陈旧躯壳

一般人怎样看待金融人

金融业是一种服务行业。服务行业出售的不是物品，而是服务。如果服务行业出售的是物品，由于物品本身具有附加价值，因此只需要转移物品就可提供附加价值。

然而，服务是无形的，看不见又摸不着。由于日本人一般比较吝啬，因此“看不见又摸不着的东西怎能让我花钱去买”的想法在日本人的思考模式中可谓根深蒂固。因此，日本的服务行业必须提供极高的附加价值。同时，日本人给予别人提供给自己的服务的报酬也很吝啬。所以我们常常会看到，一些在海外取得卓越成绩的零售企业进入日本市场后却遭遇一番苦战，也是同样的道理。

因此，作为一名服务行业的金融人，你首先需要认真反省一下：自己所提供的服务对于客户而言究竟具有多大的价值？

了解客户的真实需求

我在担任某金融机构的咨询顾问时，曾请求该金融机构让我们采访其客户。在采访时，我们没有让该金融机构的人员陪同，而是单独拜访客户，以便我们能正确了解客户的真实需求。那么，从客户的角度来看，

当今日本的金融机构，哪些地方值得肯定，哪些地方不值得肯定呢？

首先，我们从资产运作业务领域出发，听听客户在将日本的金融机构跟外资金融机构进行比较之后对日本各大信托银行的评价。从专业投资者的角度来看，日本的信托银行值得肯定的只有"文件处理等事务性工作"和"信息提供"两方面。前者是严谨的日本人的擅长领域；而后者，则有赖于金融机构同一些行业团体或政府的亲密关系及其数量庞大的专业分析师队伍。换言之，日本的金融机构在发挥人际关系和规模效应方面得到了客户的较高肯定。客户评价较低的领域是"资产运作业务"本身。也就是说，日本的金融机构在客户最看重的领域却不被看好。

事实上，金融机构在客户给予肯定的"文件处理等事务性工作"和"信息提供"两方面几乎没有赢利，而真正创造利润的是"资产运作业务"。因为在客户看来，这部分的附加价值比较高。然而实际情况是，在如同"心脏"般重要的高附加价值服务领域，日本的金融机构被外资同行远远甩在了后面。

同样的情况也发生在对公金融业务领域。一方面，日本金融机构过去单一的贷款已无法满足公司客户的需求；另一方面，日本的很多公司并非资金不足，而是面临资金过剩的问题。这样一来，金融机构向公司经营者提供的服务不仅仅包括设备投资方面，还应该包括资本政策和财务战略方面，如向公司投资，即如何实施并购（M&A）等具有高附加价值的服务。遗憾的是，在上述方面，日本的金融机构对它们的外资同行也只能望其项背。

日本的地方性银行也同样如此。其得到客户肯定的代表性项目是

“授信”和“容易交往”。前者的原因带有消极的意味：“既然在当地做生意，就只能通过某银行走账。因为如果不这么做，就会令公司在当地的信用受到影响。”后者是因为“地方性银行与大银行相比，交易条件没那么烦琐，所以容易交往”，这也不是令人满意的评价。因此，在客户谈论地方性银行“客户关系方面比较强”的时候，如果这种客户关系是指“容易交往”，那么这对地方性银行来说恐怕是一个大问题。另一方面，从公司客户的角度来看，一旦涉及地方性银行“理解公司的业务和问题”、“为公司提供解决方案”等方面，大多数客户给出的是“不抱期望”之类不留情面的评价。

像这样，客户与金融机构，特别是与银行之间在认识上存在分歧的情况有很多种。即使金融机构有倾听客户声音、了解客户需求的想法，但遗憾的是，它们并没有正确了解客户需求。如果没能正确了解客户需求，那么金融机构制定的经营战略也只能是纸上谈兵，没有实在意义。因此，正确了解客户需求是制定经营战略的第一步。

为什么银行不能正确了解客户需求？怎样做才能正确了解客户的需求？最根本的对策是转变思考模式。

“要正确了解客户的需求，就必须‘转变思考模式’，但我不知道该怎样做。”这大概是大多数经营者的想法。在这里，我将举两个案例来说明。

案例 1　转变“银行站在容易理解客户的立场”的思考模式

我们来看一看银行和公司客户的案例。从公司客户的角度来看，银行为自己提供买卖交易的血液——资金，这是极其重要的。若没有银行

授信，交易是不能成交的。公司在向银行贷款的时候，一旦银行需要公司提交财务报告文件，公司就会马上提交文件。因此，银行累积了大量的客户资料。结果是在与公司做交易的众多利益相关方中，银行是拥有公司信息最多的一方。换言之，银行是“站在了只有银行才最理解客户的立场上”。我曾在银行工作过，当时自己的看法也是如此。然而，在进入咨询公司后，我发现，咨询顾问从那些公司里获得的信息，基本上跟自己担任银行员工时所获得的信息存在很大差异。也就是，我原来的“思考模式”里隐藏着一个“陷阱”。

为什么会出现这么大的差异呢？这是因为银行的立场是“债权人”。对客户而言，没有什么人比“债权人”更恐怖了。因为公司一旦陷入糟糕的境况中，就可能被银行收回贷款。银行是在存款这一保本资金的基础上来对公司进行放贷的。如果贷款资金的回收风险变大，银行往往会从保护存款人利益的角度出发收回贷款。

从公司客户的角度来看，“只要跟银行透露一点点不好的信息，贷款就有可能会被收回”。因此公司客户非但不会把自己公司的问题告诉银行，反而倾向于隐瞒问题。也就是，公司客户会有意识地“只让银行看到自己好的一面”。

“解决方案业务”（solution business）这个词最近在日本很流行。银行提出解决方案的前提是要正确地认识客户的问题。但是，由于客户不但不会跟银行积极谈论自己的问题，反而有意隐瞒，因此，银行是很难准确把握客户的需求的。

“站在了解客户需求的立场”与“站在很难了解客户需求的立场”

两种思考模式所得出的对策也存在很大差异。然而，许多银行及其员工的思考模式倾向于前者。如果他们不尽快转变这种思考模式，那么永远都无法填补与公司客户之间在认识上的鸿沟。

只要银行是债权人，就不能期待公司客户会积极主动地告诉银行自己存在的问题。这是银行不得不接受的事实。所以，银行要想发现公司客户的问题并为其问题解决提供帮助，就要比别人多付出一倍的努力。然而，如果银行满足于公司提供的财务报告和过滤后的有限信息，以为得到这些信息就已经了解这家公司了，那么所谓的“解决方案业务”并不能带来实际效果。

案例 2　转变“提高客户满意度很重要”的思考模式

很多公司管理者认为：应该舍弃以前的以公司为主、银行为主的公司经营思考模式，转向以客户为主的经营思考模式，提高客户满意度。在很多公司的经营方针中经常能看到“客户满意度”（Customer Satisfaction，CS）。有些公司还成立“CS 推进办公室”，开展“CS 提高运动”等。现在很多公司和银行站在客户角度，致力于提高客户满意度。这样做是很重要的。然而，这种做法也存在“陷阱”。

或许会有读者提出异议：“什么？CS 有什么不好的啊？”其实，只要你理解“客户满意度”的本质，就能理解 CS 的“陷阱”了。我们假设，某公司的销售部门有一名新人 A 先生，还有一名拥有 15 年工作经验的销售老手 B 先生。如果你是销售部门的管理者，恐怕不会对 A 先生的销售成绩抱太高的“期望”；而对于 B 先生，你也许会将他视为部门的中流砥柱，对他有很高“期望”。假设某月的业绩显示，销售

老手B先生的业绩是A先生的5倍。作为销售老手，即使B先生取得这样的业绩，如果没达到你“期望”的数字，作为管理者，你应该不会满意他的表现。然而，只取得了B先生的1/5业绩的新人A先生，即使他的业绩并不好，但只要超出你的“期望”，你也会满意地给出“虽然A先生是新人，但还是做的蛮不错”之类的评价。

“满意度”是由其与“期望”之间的关系来决定的。两者的关系可以用公式来表达：“客户满意度=提供的附加价值–期望值”。如果期望值低，即使提供了较低的附加价值，但只要超过期望值，就能获得高的客户满意度。反过来，即使提供了很高的附加价值，如果客户期望值高，就只能获得低的客户满意度。

在考虑客户满意度时，需要注意的是，不管企业，还是银行，从客户处获得的等价报酬是跟提供给它们的附加价值成正比的。如果公司想创造高收益，那么要有提高提供高附加价值的能力。而要获得这种能力，提出高附加价值要求的客户也必须提高自己的能力。越是自身提供高附加价值的卓越企业（Excellent Company），对附加价值的要求越苛刻。丰田就是一个很好的案例。为向客户提供附加高价值，丰田不断要求其供应商也提供高附加价值。彼此都由高附加价值衔接，进入这种价值链的公司群也就非常强大。

了解投资者的真实需求

到这里为止，我们谈论了从客户角度出发的观点。但是，利益相关方并不只有客户，还包括竞争对手、行业协会、政府机构等利益相关方。

其中，如果是股份制公司，作为公司所有者的股东、作为资金提供者的债权人便是极为重要的利益相关方。因此，如何向这类投资者恰如其分地传达公司和银行的情况是极为重要的。

最近，人们经常讨论投资者关系（Investor Relations，IR）这个词。建立与投资者之间的关系，被认为是最高经营层的最大难题，许多经营者在公司年度、季度结算期会特意腾出时间向投资者说明公司结算内容及公司战略。金融机构也同样如此。

从金融机构的角度来看，对于如今的 IR，满意的是"花时间在 IR 上并尽力、尽责地做"。但是，不管如何"尽力尽责"地做，归根到底，如果对方（投资者）不满意，那便毫无意义。那么，从投资者的立场来看，金融机构，尤其是银行的 IR 究竟怎样呢？

非常遗憾的是，在这一点上投资者与银行之间存在的认知差距似乎很大。如果我们实际采访一些投资者，便能收集到很多不满的意见。或许这些意见会让银行感觉不舒服，但我还是给大家传达几种来自投资者的真实声音。

真实声音 1　"银行对投资者从一开始就没有客户满意度的意识"

与跟客户之间的关系相比，银行与投资者之间的关系似乎存在更大的问题。

例如，投资者抱怨："银行要求投资者新手具备银行员工水平的知识。从一开始，他们对业务的解释就难以让人听懂。"在银行内部，人们习惯使用各种专业术语，如果有人不知道这些专业术语，就会觉得很丢脸。然而，这种"是那些不知道专业术语的人不好的想法只是银行内

部的逻辑”。“希望银行不要用那种很难理解的专业术语，而用外行也能理解的话进行说明”，投资者的要求说明银行有必要对专业术语进行简单易懂的说明。

例如，“银行只对投资者提交对自己有利的数字和打动人心的材料”，“小把戏（small business）虽然能吸引一部分投资组合，但如果换算成数字，这些小把戏对整体的影响却很小”，投资者的意见正中要害。不管银行如何用华丽的辞藻来美化自己，都会被投资者一眼看透。所以，银行应该诚实地、用浅显易懂的话语与投资者进行沟通。

真实声音2　“与高层管理者直接对话的机会非常少”

例如，投资者会说：“由高层管理者进行说明并回答提问的情况并不多”，“如果不改用自己的语言来谈实施战略，只会让人觉得‘这人没有在为公司做事’”。自古以来，人们就要求领袖人物要有鼓舞人心的能力。在欧美地区，无论对总统，还是CEO或被看做是领导者的人而言，拥有卓越的沟通能力是必要条件。但是，遗憾的是，日本的经营者过分偏重实务能力，而忽视这一点。当然，一些公司的高层管理者中也不乏具备卓越沟通能力的人。

真实声音3　“银行给出的说明不如故事般连贯、有条理”

例如，投资者会说：“我们不会要求银行说多么难的内容。只要给出一个容易理解的理由，加上让我们觉得有实现可能的目标及数字，我们就会接受这个方案”，“但是，银行的IR仅仅停留在罗列细枝末节上，提供的内容缺乏条理。”

“国外银行的IR并没有涉及这些高深、难解的内容，实际上他们说

的内容很简单。但这种做法会增加说服力。如果银行的说明简单易懂，就会给投资者留下一个印象：银行内部也进展得很顺利。”

这些意见非常重要。认真的银行员工会不自觉地受“必须要向投资者详细传达所有的信息”的义务感所驱使，习惯性地制作详尽且网罗一切的方案并向投资者讲述所有内容。然而，即使投资者认真听了这些详细的内容，他们也无法将之记在“心”里。他们甚至会产生一种被迫倾听他人朗读家电使用指南的感觉。因此，要让话语吹进人“心”，也就是要会“讲故事”，要有结构清晰的脉络。

转变思考模式

无论客户，还是投资者，都认为日本银行的“对外说明能力”存在很多问题。银行创造的附加价值甚至可以说是一种“费力不讨好”的无用功。银行员工工作到深夜，周六、周日还要加班，然而在这种严酷环境中做出的成果，并没有被世人所接受。

矢量（Vector）的长度不管多长，只要矢量的方向不对，从正确角度看到的矢量长度就是短的。日本金融机构的工作方法便存在这种问题。想要不浪费各种努力，就要正确设定矢量的方向。因此，银行从一开始就要转变思考模式，进而掌握新的工作方法。在这里，我将举两个案例来阐明掌握新的工作方法的两个要点。

要点 1　转变对数据的思考模式

一直以来，银行工作中不允许哪怕一个数据出现错误。因为银行是代为存放他人财产的机构，所以即使差错只有 1 元也绝不允许。

但是，用于“记账”的数据跟在讨论战略时使用的数据的精确度没必要完全一致。如果讨论战略时所用的数据截止到个位，那么就要求信息必须精确。而要想获得市场规模和市场份额等数据，就要花费大量精

力来收集这些数据。而且，在计算中会尽量不使用估算方式，而以客观信息为基础进行处理。

然而，这种做法存在很大问题。首先，思考模式很可能陷入不能做“粗略计算世上不存在的数据”这种“不严谨的事”的泥潭里无法自拔。但是，在做决策的时候，有时候只要知道某个数据的值是 10 而不是 100 和 1 就足够了，并不需要太精确。反过来，此时有可能需要采用“世上不存在的数据”这一概念。不过，在很多情况下，对于那些在做决策时确实需要的数据，相关人员却以“这是世上不存在的数据”为由不仔细进行计算。

由于花费了大量时间才算出这些数据，因此相关人员往往只有一套数据，且不愿意做改动。然而，对于经营者来说，如果没有多个可选项及模拟计算值，他便无法做出正确的决策。不仅是经营者，包括投资者在内的其他利益相关方也同样如此。

有关数据的处理方法，像这样按照以往的银行内部的思考模式和方法已经达到极限。那么，具体该怎么做，要算出什么样的数据才行？对于这个问题，我会在后面继续讨论。

要点 2　转变解决问题方法的思考模式

在前面投资者的意见里，有一个词：“网罗一切”。因为从事判断风险的贷款业务，所以银行员工对事物有刨根问底的习惯。他们带着“绝不允许在讨论资料里出现遗漏”这样的想法检查每一个细节。

看待事物时不放过每一个细节是很重要的。然而凡事都有一个限

度。正如80/20原则，完成80%的工作仅需要花费20小时，但为了追求完美而穷究剩下的20%，就必须多花额外的80小时。因为无论时间还是管理资源都不是无限的，而且新的工作又接踵而来，所以如果你按照以往的思考模式工作，不管怎样努力都没法赶上时间进度。

在讨论某个问题的解决策略时，我们不需要网罗一切地调查该问题的全部细节，也不需要网罗性地讨论解决策略。使用一些方法会更有效率，其中一个方法就是我经常使用的假说思考方法。

例如，我们假设在某银行的电话客户服务中心，由于员工经常加班导致工作效率下降。在调查并试图解决这些问题时，首先要建立“假说”。如果原因是“工作量增加”，那么作为应对措施，便是“应增加人手”。接下来，进入验证这个假说的阶段。试着通过调查工作量来分析“工作量增加”的问题是否属实。经分析，便能发现原因并不在于“工作量增加”，而在于“特例事件增多”。此时，便要对假说进行修改，建立新的假说：问题在于“处理特例事件的分工方法不能解决问题”，对策是“重新制定包括分工和工作时间段在内的人员制度”。再接着，试着调查实际的分工和工作时间段的情况，结果发现，新假说虽然在大体上没有问题，但在实际的工作效率上，不同员工间存在很大的差距。这样便能得出结论：“在制定应对措施时，也应该将人才培训纳入考虑范围中。”

在使用假说思考方法考虑问题的时候，要注意两点。第一，要保持高效率。要验证假说，只需在一定程度上进行充分调查即可。即使网罗性地展开了全面调查，实际使用的信息只不过是调查得到的信息的一部分而已。第二，要深化假说。如果网罗一切地进行调查，便需要花费相

应多的时间和精力，因此，要得出一次调查的结果，只能在已知信息的基础上得出解决策略。相反，假说思考方法就像螺旋阶梯一样，能不断深入并接近问题的本质。这两种方法最终得出的解决策略的“深度”不可同日而语。

如果用以往的思考模式来工作，效率低且附加价值不断下降。要“创造赢利的金融业务战略”，就必须提高附加价值的生产力。而要提高附加价值的生产力，就必须转换工作的思考模式，采用全新的运营方式。

在企业价值竞争时代谋求生存

有一段时期，在日本流传着一种说法："金融业已是一个成熟的行业"。特别是在 20 世纪 90 年代末 IT 泡沫时期，当时市场的评价是，只有 IT 业才是成长型行业，而金融业则是成熟行业。然而，由于金融业受 IT 泡沫破灭的影响，全球金融业在 21 世纪伊始便迎来了一个黑暗的开端。虽然当时最黑暗的是饱受不良债权折磨的日本，但实际上全球的金融机构同样都处在"缺少点什么"的状态。如图 0-1 所示，这是 BCG 以全球各大金融机构为对象对企业价值进行调查的结果。其中，股东总回报（Total Shareholder Return，TSR）代表的是股东价值的增减。TSR 是指股东所得的包括股票分红和资本收益在内的总回报。2001 年和 2002 年，股东总回报是负数。但从 2003 年开始又急剧回升，2004 年也维持了良好状况，而且市场对金融业的评价要高于其他行业。换言之，金融业已成为一个逐渐受到投资者热切关注的"成长型行业"。因此，2003 年以后，全球金融业的潮流也发生了变化。大型的整合与并购活动再度成为新闻话题，这也反映了市场将金融业视做"成长型行业"并对其十分看好的事实。由此产生的结果是，如今全球金融机构面临的最重要问题是"成长"。全球金融机构 100 强的股东价值以每年约 10%

的势头增长（见图 0-2）。在这种情况下，经营者必须仔细思考应制定什么样的成长战略并加以实施，才能维持这种成长性。如今的金融机构在并购和合作时的做法也和以往有了很大的不同，它们开始考虑与其他业态、其他行业之间形成“跨界组合”。此外，它们甚至接二连三地将新的商业模式应用于新的市场。对如今的金融机构而言，“创造赢利的金融业务”是它们最关注的话题。

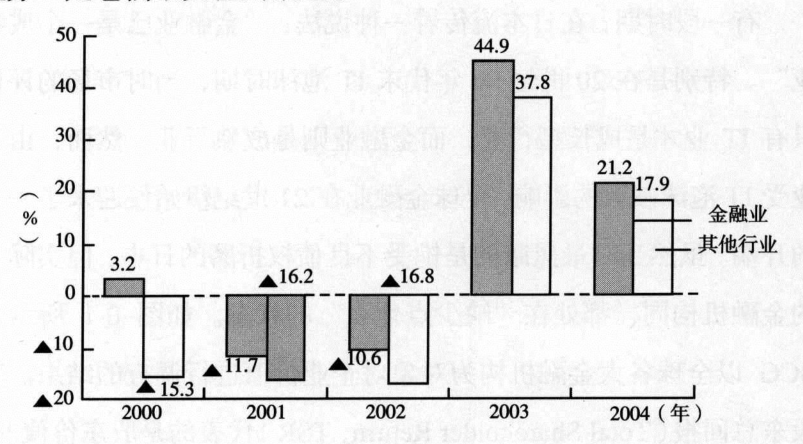
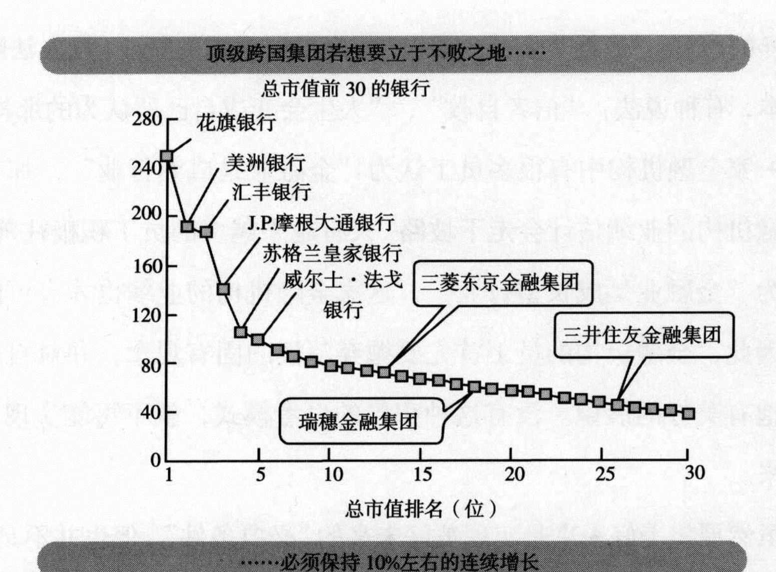


图 0-1　金融业的股东总回报

出处：T.F. Dtastream、BCG《2005 年银行业价值创造》报告

在日本，因近来“三角并购”（Triangular Merger）[1]被解禁，外资公司便可通过“股票置换”的方式进行并购。这样一来，由于外资金融机构拥有重组的资金，因此其以收购日本金融机构作为“成长战略”一部分的情况也很可能发生。

1　三角并购是指某外国公司在日本设立一家子公司，然后通过这家子公司以母公司股票置换的方式并购日本公司。日本政府已在 2007 年 5 月解除了这项规定。



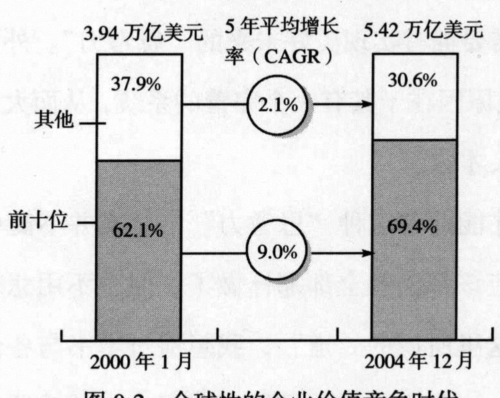


图0-2　全球性的企业价值竞争时代

出处：T.F. Dtastream、BCG《2005年银行业价值创造》报告

在抱怨“奖金减少了”之前

尽管情况已变得如此不容乐观，但我还是在许多金融机构里听到很

多这样的声音："最近奖金减少了"，"但金融业是成熟行业，没办法啊"。在日本，有种说法："信者自救"，"人生会变成自己所认为的那样"。如果一家金融机构中有很多员工认为"金融业是成熟行业"，那么这家金融机构的业绩估计会走下坡路。只有越来越多的员工积极往前看，并认为"金融业是成长型行业"，这家金融机构的业绩也才有可能提高。因此，金融机构的员工首先要抛弃消极的固有观念，并对自己的未来抱有美好的展望。没有这种积极的思考模式，就不可能实现美好的未来。

虽然展望美好未来是实现美好未来的"必要条件"，但也并不是"充分条件"。仅仅抱有美好的展望，只会被人认为是一个"胡思乱想的家伙"。因此，还需要拥有实现美好未来的"思考力"。外资金融机构之所以强大，其本质原因在于其有一个完善的系统，从而大量培养拥有这种"思考力"的人才。

那么，如何才能拥有这种"思考力"？答案并不简单。答案如果简单的话，大家应该都已经全部那样做了。但也不用悲观，因为我们有"道"可循。这里所说的"道"，我想通过本书与各位读者分享。拥有了这个"道"，我们就掌握了获得美好未来的武器，而之后就得靠自己的努力了。下面，就让我们摆脱20世纪型金融人的陈旧躯壳（见图0-3），朝着成为21世纪新型金融人的目标，一起去探寻实现美好未来的道路。

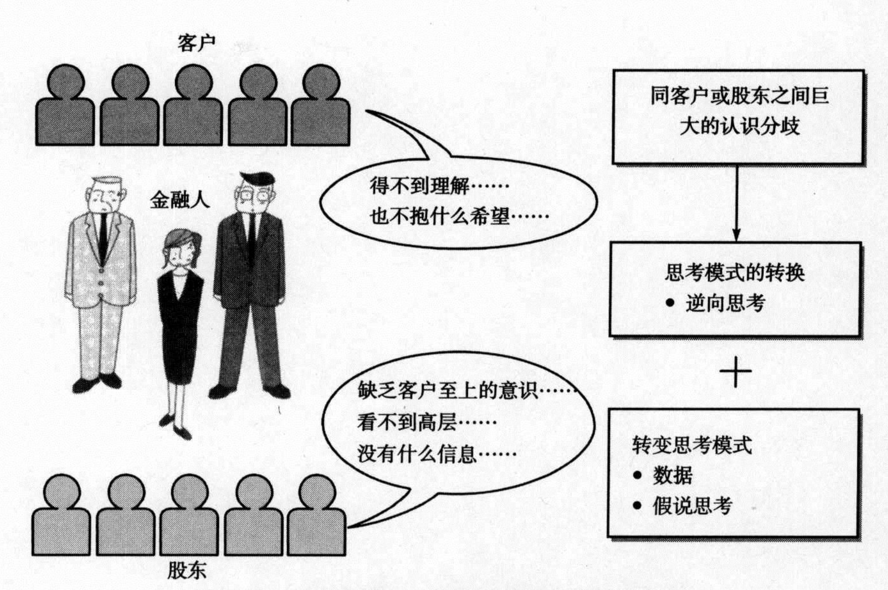
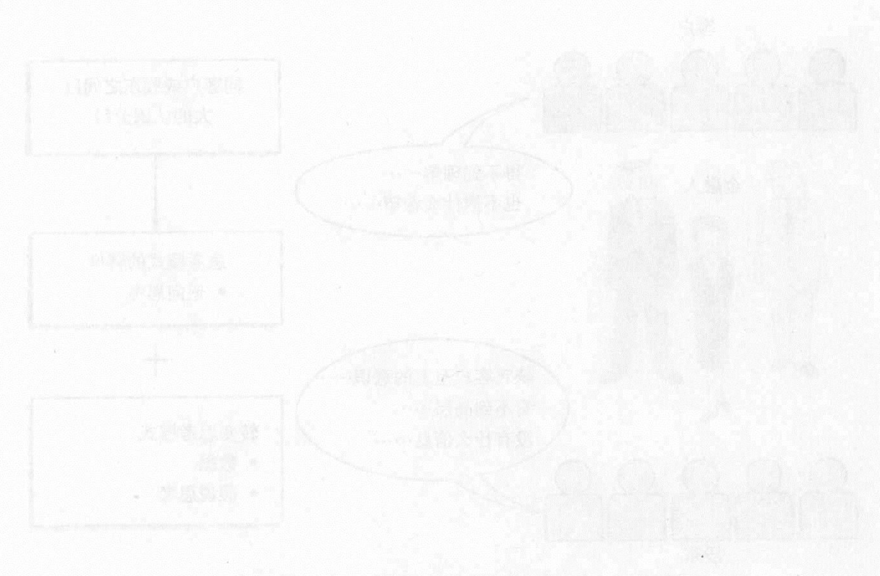


图 0-3　如何摆脱 20 世纪型金融人的陈旧躯壳



第二部分

21 世纪型金融人的思考模式

第 1 章

学习从“模式”入手的诀窍

学习纯粹的思考模式

近期有一类书在市面上十分流行，这些书不单单局限于金融业务，同时也反映各种行业需求并介绍一些符合战略性思考方法的思考模式。例如，其中一些书介绍 MECE（Mutually Exclusive，Collectively Exhaustive）[1]和“金字塔思考”等逻辑思维的方法论。我建议各位读者可以看一看这些方法论。因为“事先知道”所谓的“逻辑思维”究竟必须满足哪些要求是十分重要的。例如，MECE 主要是一种思考“无重复、无遗漏”的方法论。“重复”，即存在重叠的意思。此外，若本来应讨论的重要问题存在“遗漏”也是让人头疼的事。当问题出现时，我们可以根据这些防止此类情况发生的方法论进行逻辑性的思考。

在此，我们以“决策的方法论”为例。该方法论反映了公司做决策时的逻辑顺序。公司在开会讨论某问题的对策时，有时会陷入混乱的局面。原因之一是一开始没确定什么是决策的判断标准。因此公司的经营者首先要确定一个轻重缓急的顺序。作为决策的第一步骤，首先要讨论“判断标准”这个问题。也就是说，要讨论最低限度要满足的条件是什

1 MECE 是麦肯锡著名的 MECE 原则，用于分析问题。“Mutually Exclusive,Collectively Exhaustive”意为“相互独立，完全穷尽”。

么，以及最优先要做的是什么。比如，在系统开发项目中有“速度”、“品质”、“价格”3 个判断标准。在讨论之前需要确定公司是为了将速度放在首位而无视价格，还是为了追求某种程度的品质而一定程度上牺牲速度。诸如此类的判断标准因素是会议讨论的前提所在。

“替代方案”也是十分必要的。比如，在讨论系统投资方案的时候，得到的方案只有一个，这时，经营者只有“做”或“不做”两个选择。那么经营者可能因为“如果现在做，那么以后又有了更好的方案该怎么办”的想法而犹豫不决，但这时他也不得不勉强签字同意这个方案。这样一来，这个决策可能就不一定正确了。为防止出现这种情况，有必要提供一个“替代方案”。“替代方案”须根据之前的判断标准明确列出之前那个方案的优点和缺点。在这种情况下，我们必须研究一开始应准备一些什么样的方案作为替代方案。从系统开发项目的案例来看，一开始有必要指定一个替代方案，并注明“速度”、“品质”、“价格”3 个判断标准。

像这样确定了替代方案的内容之后，再进行实际模拟等工作以制定替代方案。“从速度方面看，替代方案 A 是开发时间最短的一个，只需要××小时，但费用却高达××日元，比其他方案都要高。”替代方案中要准备的就是这些判断材料。但需要明确阐明具体的性价比，并向经营者说明风险的主要原因及应对风险的对策。

按照决策制定的“顺序”一步步迈进，经营者才能做出正确的决策。

模式化处理方法

从最基本的地方思考的方法论应该称得上是“最有效的方法”。但在实际的运用中，这种方法论能用得上的机会却比想象中少很多。理由很简单，要把整个问题从最基本的地方开始思考，实在太费时间和工夫。

例如，若按照前面介绍的决策论来做，至少要开三次经营会议来讨论决策。前两次会议分别就判断标准和替代方案进行讨论，到了第三次会议时才能做出最终决策。诚然，制定中期经营计划是必须花费一定时间从头做起的，也的确需要上述“最有效的方法”。然而事实上，只开一次会就确定中期经营计划的公司或银行并不在少数。

对于决策这件事情，若能积累一定的经验，就可以实现某种程度的“模式化处理”。前面提到的系统开发项目的案例也是如此，没必要每次都讨论判断标准的问题，可以采用“这种类型的案子应该用这种判断标准来衡量”等方式，便进行某种程度的模式化处理。另外，对于应准备的替代方案，也可以根据方案的类型进行模式化处理。因此，只要判断标准和替代方案的模式能得到统一规定，便可实现开一次会就做出决策的目标。若一家公司能形成这种“模式”，经营者便能合理又迅速地做出决策。

作为最有效的方法之一，若把“决策论”用于检查“模式”是否合适、是否发挥了正确作用，则最具现实意义。因此，最重要的问题不是根据“决策论”做出个别的决策，而是用“决策论”来检查根据“模式”做出的决策，从而指出“模式”中存在的问题并加以改正。如果我们从这个角度来看多数公司和银行的决策“模式”，就会发现它们存在很多问题，如决策判断标准模糊不清或没有替代方案等。

从“模式”入手，既快又方便

在制定初步经营战略时，应该用何种方法制定何种“模式”呢？其实，市面上有不少书对此类“模式”进行了详尽的介绍。

举例来说，有一种模式叫做“5W1H”，也就是大家非常熟悉的“何时”（When）、“何人”（Who）、“何地”（Where）、“何事”（What）、“为什么”（Why）和“如何进行”（How）。5W1H 是观察某问题发生时的状况和制定行动计划时所必备的一种武器。根据 5W1H 模式思考问题，必然会展开 MECE 式的思考。如果你在对自己分析出来的材料进行整理时发现只有 3 个 W，就会对其余的两个 W 和一个 H 重新补充。这样一来，并不是所有问题都从头开始按照 MECE 模式进行思考，只要使用既有框架，就能在 MECE 的基础上迅速整理出思考模式。

“4P”模式也是一样。所谓的 4P，是指“产品（Product）、价格（Price）、渠道（Place）、促销（Promotion）”，它是公司制定市场战略必不可少的工具之一。如果灵活使用 4P 模式，便能确保市场战略“无重复、无遗漏”。

此外，在公司企业经营环境时，常用的还有 SWOT 模式，即“优势（Strength）、劣势（Weakness）、机会（Opportunity）、威胁（Threat）”。

学会从“模式”入手的诀窍

在学习某项体育运动的时候，我们经常会从“模式”入手。说句题外话，我曾就读的初中在公立学校中算是比较奇怪的，学校喜欢进行各种各样的教育实验。比如，在初一时，学生只有柔道一个项目可以选择，而且只能学习“模式”，即按照一成不变的固定“模式”在整整3个月内重复甩人和被人甩的单调动作。现在回忆起来当时真是痛苦不堪。但不可思议的是，这样单调地重复了3个月后，我的运动神经竟然渐渐发达起来。身体一旦记住这种“模式”，便可自由运动。到了初三的时候，我甚至爱上了柔道这项运动。顺便提一句，在高一时，有一次我练单杠时不小心手中一滑致使整个人头朝下坠落，当时周围的人都吓得脸色发青，由于我使出了柔道的“安全跌倒法”而幸运地安全着地。而初中时代一直被我视为“魔鬼”的体育老师在那一刻突然变得像“天使”一样可爱。

无论锻炼运动神经，还是培养大脑神经，道理是相同的。首先从“模式”入手，并反复练习直到完全掌握，然后便可根据情况逐渐学会灵活的模式。此外，利用这种“模式”还可以迅速、准确地进行思考。擅长经营战略思考的人脑子里有很多这类“模式”，遇到问题时，可以在脑

中将这些“模式”瞬间组合成新的应对策略。这类人并非事事都从最基本的地方进行思考。因此，重要的是多掌握一些“模式”，并学会将其运用到实际工作中。有关 4P 和 SWOT 等模式，市面上有不少书对其进行了长达数百页的解释。你不需要阅读所有的书，只要理解 4P 和 SWOT 的框架即可，关键是在实践中能否灵活运用这些模式。

构思出“新点子”

“你就提不出更好的点子吗？”我经常看到一些办公室工作人员被老板这样呵斥。这些工作人员也经常跑来问我：“究竟要怎样才能构思出好的‘点子’呢？”

这时，我一定会反问他们：“所谓的点子，是指什么呢？”

结果多数人都无言以对。他们连“点子”是“什么”（What）都不知道，更谈不上“怎样构思出”（How）点子了。

所谓点子，就是把“现有的方法”进行“重新组合”后产生的方法。

人们一直以为点子这种东西是从“无”到“有”的，但其实并非如此。人的思考来自脑细胞的活动，但脑细胞死掉之后，不会新生。新的点子并不是产自新生脑细胞，而是建立新的连接。

在了解了点子的本质含义之后，我们自然就了解了构思出新点子的方法。

首先，要收集“现有的方法”。其次，必须理解“目前的组合”，这就需要一个整理问题的框架。这时发挥威力就是“模式”。若能根据“模式”理解“目前的组合”，便可根据“模式”自由建立“新的组合”。因此，构思出新点子的方法和制定经营战略的思考模式是基本相同的。

掌握"模式"

本书并不是一本讲述经营战略的书，而是着眼于介绍制定经营战略的方法论。但这种方法论不是"药方"，而是一种"技能"。这种"技能"是指在理解思考模式的同时，还要掌握这种"模式"的用法。具体的"模式"数不胜数，种类也不少，如 5W1H，4P，SWOT 等（见图 1-1）。在本书中，我将向读者介绍几种鲜为人知的、我在制定经营战略时经常使用的"模式"。

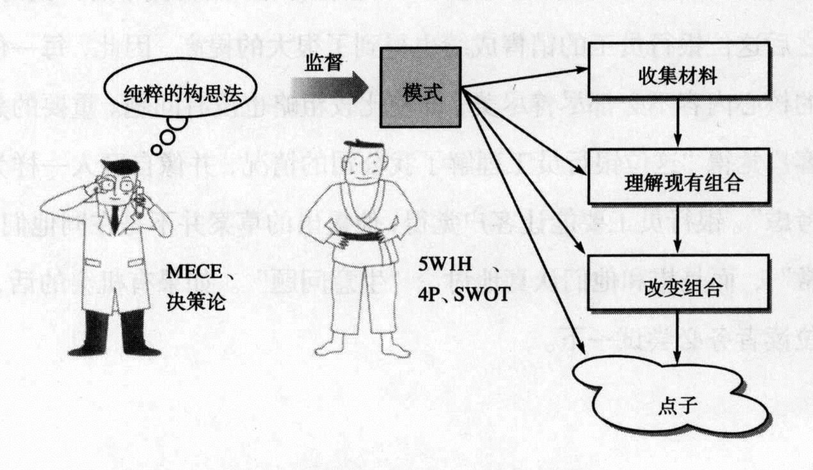


图 1-1 学习从"模式"入手的诀窍

对于 21 世纪的金融机构而言，重要的问题是如何实现"成长"，

如何创造“赢利的金融业务”。根据这种观点建立的“模式”之中，我在本书中介绍了有利于制定成长战略的“模式”。希望读者在阅读本书的同时，能够在实际的公司运营中实践并完全掌握这些模式。而对于那些供职于金融机构总部的读者，我希望你能在兼顾自己公司或银行战略的基础上实践这些模式。此外，对于那些在支行工作的读者，尤其是负责公司交易的读者，我希望你能运用这些“模式”对客户的经营难题和战略进行分析，并试着同客户进行讨论。

我曾以本书内容为教材，对某银行的一些优秀的年轻员工进行了为期半年的培训。一位来自支行的年轻员工使用这种“模式”分析了客户的问题，并向客户递上了自己草拟的战略草案。据说客户在拿到草案时惊喜万分：“以前从没有一位银行员工给我提供这样的资料”，“有了这份资料，我就可以谈各种生意了”。这个战略草案得到了客户的好评。而之后这位银行员工的销售成绩也得到了很大的提高。因此，每一份资料的核心内容不必都尽善尽美，即使比较粗略也没有问题。重要的是要让客户觉得“这位银行员工理解了我公司的情况，并像自己人一样为我们考虑”。银行员工要能让客户觉得，他提出的草案并不是在同他们“拉家常”，而是想和他们认真地讨论“生意问题”。如果有机会的话，请各位读者务必尝试一下。

第 2 章

用于制定赢利的金融业务战略的 9 种思考模式

模式 1 “空白地带”——发现赢利机会的思考模式

在日本的经济高度成长期，市场对商品的需求量持续高于供给量。因此，商品市场得到了扩大。但如今，无论在日本的哪个角落，都是一派商品过剩的景象，日本已经进入一个商品轻易卖不掉的时代。

在这种情况下，许多公司经营者和营销人员会产生“稍微降点价就能卖出去”的想法。这种“降价的诱惑”威力之强尤胜“美女的诱惑”，一旦脑中出现了这种念头，就无法摆脱。我在做咨询销售的时候，也曾被这种“诱惑”驱使过。诚然，降价之后销售额会得到些许好转，但不久竞争对手也跟着降价了，之后双方便陷入了“降价销售”的泥潭中无法自拔。虽然客户会提出欢迎降价的姿态，但更多的是会想：“什么嘛！原来这么便宜就能买到啊？之前一直被骗了！真后悔！”其结果是降低了商品的吸引力和信誉，更加打击销售额。长此以往，公司的竞争力会被削弱，甚至会出现大幅赤字的情况。

在一个整体上不再增长的成熟市场中，要提高商品的销售额是极为困难的。我看到过很多经营者在“市场饱和”、“成熟市场”之类的词汇前驻足不前。但纵观世界，不受限制依然越卖越好的商品也并非没有。

这类商品分为两种：一种是像手机那样“前所未有”的新事物，不过目前手机市场也已逐渐达到饱和；另一种是虽然从前就有，但销售仍在上升的商品。想必大家很想知道后者是什么吧？这种商品究竟是何方神圣？其扩大销量的秘诀是什么？营销人员是如何想到这个秘诀的？我在此向大家介绍几个案例。

其他行业的案例

“市场份额”的圈套

我们经常听到“市场份额”这个词。在日本，一提到啤酒，人们就会讨论在啤酒市场上朝日啤酒和麒麟啤酒各占了百分之几的份额。朝日啤酒超越啤酒王国昔日霸主麒麟啤酒的案例是经营学上享誉全世界的典型案例之一。

在市场本身高速增长的高度成长期内，这种以“市场份额”为目标的经营方式从捕捉不断扩大的市场机会的角度讲是合理的。但一旦进入市场饱和的成熟市场阶段，紧盯市场份额的经营方式将引发同行间为争夺一定量的“蛋糕”而自相残杀的局面，最终陷入降价竞争的泥潭之中。这样一来，即使公司抢占了更多市场份额，也完全赚不到钱。如今日本许多陷入困境的公司，都应该从其经营者身上寻找原因。这些擅长“扩大份额”的经营者至今仍然没有走出高度成长期时惯用的模式。

从“市场份额”到“创造市场”

想摆脱这种局面，经营者必须摒弃以“市场份额”为中心的思考模式。因为这种思考模式的前提是以“既存商品”为前提的“既存市场”。

换言之，作为前提的“既存市场”对经营者的想法形成了制约。

要打破目前的僵局，必须先打破作为前提的“既存市场”的框架。也就是说，如果不设法创造一个前所未有的市场，就很难实现兼顾高利润的增长。

从“怎么卖出去”到“怎么被使用”

“创造市场这个词我经常听到，但能不能告诉我具体怎样创造？”我经常遇到这样的求助。诚然，日本的各种书籍杂志上都在宣传“创造市场”的必要性，但很少会提到实际如何去创造市场。很多在“创造市场”的尝试下诞生的商品在面市后不久便被淘汰出局。为什么它们没能成功呢？如何才能成功创造市场呢？

在回答这些问题之前，首先我们有必要重新思考“为何要创造市场”、“何谓创造市场”这两个问题。“为何要创造市场”这个问题之前已经论述过了。原因是客户对之前的商品需求已达到饱和。如果捕捉不到客户身上仅凭“既存商品”所未满足的需求，公司的商机便无法扩大。从这个角度出发，“创造市场”便意味着满足“既存商品”所“未能满足”的需求。如果公司不能正确把握何为现有商品“已满足”的需求，就无法了解何为“未满足”的需求。可能是熟视无睹的缘故，忽视这一点的经营者并不在少数。

要正确把握现有商品“已满足”的客户需求，第一步是到客户使用这些商品的“现场”去看一看。这时常用的方法是彻底了解本公司商品的用途。

这种案例在金融界也不罕见。一个相当有名的案例是 Intuit 公司。

该公司在美国生产并销售家用收支软件。美国是一个习惯使用支票的国家，若人们不好好记账，其家庭收支的资金调配可能陷入混乱。Intuit公司推出了这样一款简单记账的软件，开创了一个全新的市场，并获得了客户的青睐。该公司的成功也得益于亲赴客户使用该公司商品的“现场”进行观察。该公司的厉害之处是其观察十分细致、广泛，从客户在商场柜台拿着该公司商品与其他同行的商品进行比较，到客户把商品买回家开封实际使用为止，都逐一追踪。这样一来，从单纯的“包装盒很难打开”这种细微的商品改良问题，到有关创造市场的大问题，该公司都得到了各种各样的启发。

关键在于“用途”

在追踪客户到使用商品的现场之后，公司便会发现实际上同一种商品也会有各种各样的用途。在这里，我举一个著名的混合干酪（Process Cheese）的案例。

某大型混合干酪制造商一度面临市场饱和、市场份额和收益下降的窘境。于是，该制造商决定对混合干酪的用途进行追踪。在客户实际使用干酪的时候，该制造商的营销人员从旁观察，发现干酪其实有各种用途。其中最多的是用于制作三明治，但也会用于制作汉堡包、面食、比萨等。通过这种追踪“商品”的“用途”，他们发现了一些有趣的现象：一是了解了商品在不同用途方面的使用量；二是即便是同一种用途也不一定仅适用于同一种商品。干酪并不单单只有混合干酪一种，还有天然干酪（Natural Cheese）这种未加工的干酪。该制造商发现，原来客户在做某些菜肴时也会使用天然干酪。

于是，该制造商注意到，干酪市场并不限于“混合干酪”这个狭小的世界，商机必须在包括“天然干酪”在内的广泛“干酪市场”中寻找。如图 2-1 所示，除了汉堡包、三明治等混合干酪的常见用途外，天然干酪的用途也很广，如用于制作比萨或意大利菜。这样一来，一个从未开垦过的处女地市场，也就是“空白地带”便呈现在制造商面前。为何人们在做意大利菜和比萨时不用混合干酪，而使用天然干酪呢？若能解开这个疑惑，并想出解决方法，开发出新产品，该制造商便能将这块“空白地带”占为己有。该制造商甚至还可以推出用于做意大利菜和比萨的改良混合干酪，从而成功实现销售额翻番。

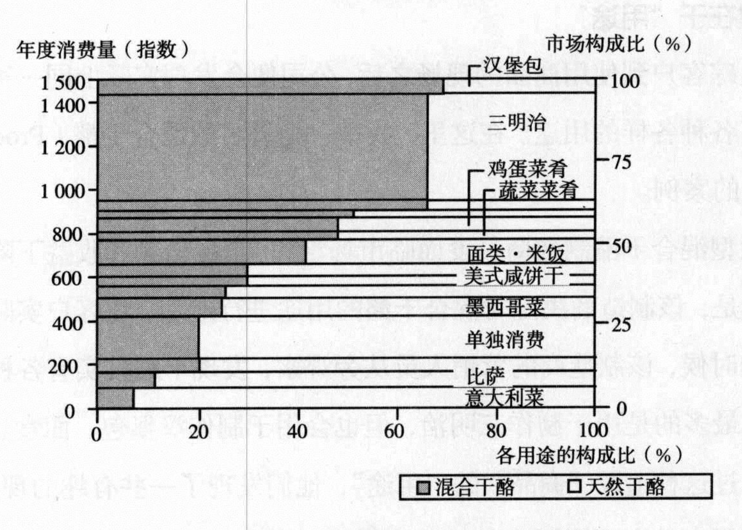


图 2-1　根据干酪不同用途对各自渗透度的分析

“为何不被使用”也是关键所在

这个混合干酪的案例要说明的道理是，如果能打破“混合干酪市

场”这一框架并调查商品实际使用“用途”，就会发现一个更为广阔的“干酪市场”，从而找到一片广阔的市场空白地带。像这样着眼于“用途”，各种机会就会自然而然地呈现在眼前。在这里，我将介绍一个“驱虫剂”的案例。

“驱虫剂”这种东西，是很多人的夏季常用物品。那么，现在各位读者不妨想想它还有什么别的用途。有些人在室外闲逛、整理院子、运动时会使用它。在了解了“驱虫剂”的不同用途之后，我们便能发现一个有趣的情况——同样的东西，不同的人来用，就会有各种完全不同的用途。反过来，这意味着“不用”的用途也是五花八门，也暗示了“不用的理由”因人而异。若能将这些理由分别挖掘出来，就能转化为“能促使客户使用”的方法，如此一来，创造市场也不再是难事。

接下来，我们来听听一些人“不用”驱虫剂的理由。他们的原因各异：“担心有毒，和孩子在一起不用”，“拿着走路太麻烦”，“担心会影响皮肤”，等等。对于表示“担心有毒”的人，可以对症下药打出“儿童专用”的旗号，推出一款以天然成分为主的无香、无臭型驱虫剂。对于那些抱怨“拿着走路太麻烦”的人，不妨推出便携且方便喷洒的驱虫剂。至于那些“担心会影响皮肤”的女性，则可以“护肤”为卖点开发一款含有护肤成分的无香、无臭型驱虫剂。这样一来，将各种“不用”的原因进行详细分类再想方设法解决它们，就可以在“不用”这个“空白地带”里创造出新的市场（见图 2-2）。

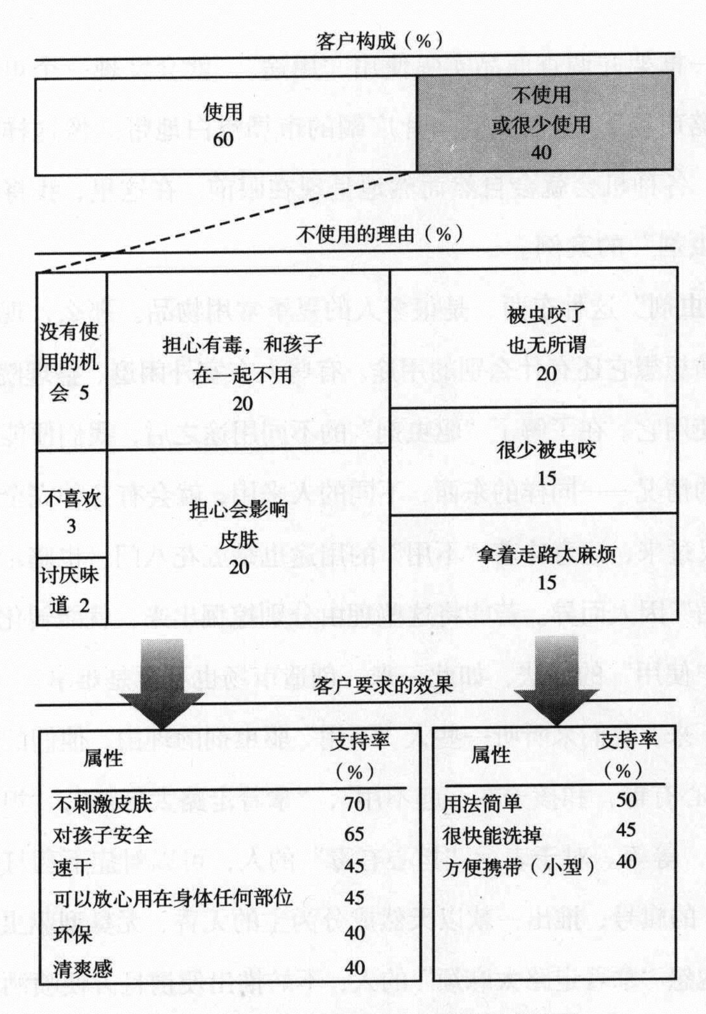


图 2-2　驱虫剂市场上客户未被满足的需求

运用到金融业中

消费者金融

现在我们把话题回到金融业上来。我经常听到这些说法："就算听

取了看得见具体商品的市场上的案例，也不一定能将其简单地运用到看不见商品的服务行业中去"，"况且金融业务涉及的是没法拉开差距的钱，情况就不同了"。确实，我并不打算否认这种因素的存在。但在难易度评级为"C+"级（Ultra C）的金融业务中也可以进行类似的讨论。在这里让我们来思考一下，消费者金融（Consumer Service）领域中的空白地带是什么？

对于日本的金融业来说，一个重要的问题是如何提高以个人交易为中心的零售业务领域的收益率。因为零售领域需要花费庞大的经费用于结算基础设施等方面，但在其他方面的收入却很少，两者对比下来就显得很不协调。对金融业务不熟悉的人很难理解这一状况，但现实就是如此。可以这样说："若零售领域的收益率得不到改善，日本银行的收益率就得不到改善。"而这张改善收益率的王牌就在于"消费者金融"。

我在这里特地使用"Customer Service"这一外来语是有原因的。正如日本政府的"金融企业集团构想"、三菱东京金融集团（MTGF）和ACOM公司的合作等大型银行集团和其他行业的合作所显示的那样，今后的金融业务将从按行业分类的纵向模式业务，逐渐重组为按功能或按客户划分的横向模式业务。"消费者金融"是一种典型的今后将亮相商业舞台的横向模式业务。因此，横向模式业务将横跨以往按行业划分的各项纵向模式业务。按照以往的框架来看，银行的无担保借贷和消费者金融等服务都属于该业务领域。该领域将逐步超越目前的业务框架，并走向重组。

为何要选择消费者金融

那么，为什么说消费者金融业务至关重要呢？原因在于，它是一种赢利的、收益率较高的业务。关于这一点，只要看看以往各家从事消费者金融业务的公司的高收益率便一目了然。

对于金融重组的核心部分——银行，消费者金融也是一种十分重要的业务。“日本的银行收益很低”，“原因是银行数量过多造成供给过剩”，“应该削减银行的数量！”诸如此类的评论经常进入我的耳中。即使“日本的银行收益很低”，那么哪里收益低？为何收益低？对于这些问题，我们有必要进行更细致的分析。有关零售领域的业务，今天日本的大型银行的零售部门与全球银行业龙头花旗银行的零售部门相比，是存在收益差距的，主要有两个原因。

第一个原因是存款利率收益。原本银行拥有一个优势：可以利用低于市场利率的存款利率来筹措资金。如果市场利率为 3%而存款利率为 2%，那么“赚到”了 1%的收益。如果个人存款为 30 万亿日元，按 1%的比例计算，每年可以获得 3 000 亿日元的赢利。但在日本，市场利率本身接近于零，存款利率和市场利率之间几乎不存在差距。因此日本的银行一直无法像欧美银行那样依靠存款来提高收益。假设日本拥有和美国一样的利率环境，依靠存款也能提高收益，那么实际上日本的大型银行（除“一个领域”之外）便已经拥有了将收益提高到与花旗银行匹敌程度的实力。

上面提到的“一个领域”，就是第二个原因，即“消费者金融”。花旗银行和日本的银行之间的巨大差距就在于存在数以千亿日元的收益

差距。因此，就零售领域而言，消费者金融领域的重组和强化必然是银行提高收益的关键。日本瑞穗金融集团的SAISON信用卡及其同ORICO公司的合作、三井住友金融集团（SMFG）同PROMISE公司的合作，以及三菱东京金融集团和ACOM公司的合作，有必要按上述思考模式来提高认识。此外，对于日本地方银行而言，为解决“一方面存款过剩，另一方面贷款等资金用途却很少”的问题，选择消费者金融业务是极为重要的。

为何分期付款没有得到普及

现在各位读者已经理解了消费者金融领域的异议和战略重要性，接下来我们来寻找可以扩大这个领域收益的空白地带。为了让说明更简洁明了，我将从金融重组的核心部分——银行这个角度来探讨。

欧美的银行凭借消费者金融在很大程度上提高了收益，其核心是用信用卡进行的“分期付款”业务（将款项分成几次、或每次仅按一定额度支付的方式）和“兑现业务”（以银行卡借款）。一直以来，日本的银行就是通过系统的发卡公司来开展这些业务。但遗憾的是，分期付款的业务量没有增加，利率收入也没有增加。日本的银行使用了各种方法都收效甚微，很多人据此认为：“日本的‘文化’和欧美的不同，所以日本人不习惯分期付款。”一些问卷调查结果可以证明这一点。调查结果显示，占很大比例的人认为：“选择全额支付的方式更易于管理”或者“第二个月全额支付就‘足够’了”。因此一直以来都有一种观点，日本市场原本就没有这种客户需求。那么，就像持有这种观点的人所说的那样，在这一领域真的没有“空白地带”吗？假若如此，真是让人有点沮

丧。现在让我们学习混合干酪和驱虫剂的案例的方法，到“现场”观察客户是如何使用银行信用卡的。结果和之前的案例一样，发现了一些有意思的情况。

那么，接下来我们去信用卡的使用现场看看。这个现场是什么？百货商店的收银台就是一个典型的案例。一位年轻人到百货商店为女朋友买生日礼物。因为他想买的商品看起来非常昂贵，所以这位年轻人显得有点紧张，连手都有点抖。收银台的女收银员问他：“您是要一次性全额付款还是分期付款？”一瞬间不知如何决定的年轻人看着收银员的脸，不自觉就给出了“一次性全额付款!”的答复。与其说是他自己愿意这么说，不如说他不得不这么回答。当然，如果回答“分期付款”，总感觉好像在宣布“自己是个穷光蛋”。他无论如何无法忍受那么没面子的事情，于是一不小心就为了满足虚荣心而回答了“全额付款”。其实这种人在现实生活中并不少见。虽然我现在这么说，二十多岁的时候自己也曾干过类似的事情。

接下来，我们来看看那位一时为了虚荣心选择一次性全额付款的年轻人，之后又怎样了呢？在他顺利将礼物交到女朋友手中后，他们过起了幸福的日子，但突然有一天，一张“信用卡还款账单”飞入了他的生活。哎呀，这下麻烦了。于是他急忙去查询银行存款账户的余额。

在发现“付不了账单”这个严酷的事实之后，年轻人该何去何从？若对银行说“付不了账单”就会损害自己的信用。“没办法，总之只能熬到发薪日了。”多数带着这种想法的年轻人便匆匆赶到设在车站前的

“无人君”（无人贷款签约机）[1]那里“寻求帮助”。

假设这位年轻人运气不错，存款余额可以同信用卡欠款相抵，但在发薪日之前他必定会因为手头太紧而求助于消费者金融的贷款。这样一来，到了发薪日，虽然暂时还清了债务，但不知不觉每个月又重蹈上个月的覆辙……

实际上，通过对消费者金融公司客户的分析，我们可以发现其客户群分为两类：“全部借债派”和“部分借债派”。“全部借债派”，就和企业长期筹措资金一样，紧紧地抠着资金余额不放而不断借钱的人。而“部分借债派”和企业短期资金贷款很像，这种人的资金余额在一定周期内会出现增减。“部分借债派”的资金用途是什么呢？很多人会回答，其实是为了“还款给银行卡公司”。也就是说，他们每个月反复做的事情就是：如果每月 10 日是信用卡还款日，那么就算准了在那之前借钱，然后在发薪日的 25 日还款。

这种状况意味着什么？在银行工作的人士有必要认真考虑一下。它意味着，原本应该选择用银行信用卡来分期付款的方式却乏人问津，而银行只能眼睁睁看着收益机会一直被消费者金融夺走了。事实上，市场上并非没有分期分款的需求，只不过是从银行的角度看不见而已。

消费者金融的空白地带

一直以来快速增长的消费者金融业务最近也放慢了增长的脚步。今

1 无人君，即 MUJINKUN，是日本 ACOM 公司推出的一款自动贷款签约机，一般设在车站前等人流量较大的地区。

后，一旦利率上限被下调，其收益率方面估计会受到严重的打击。这也是近几年消费者金融公司大力同银行合作的主要原因之一。

那么，消费者金融市场是否已经开拓到尽头而没有进一步扩大的空间了？

我认为，消费者金融仍然存在很大的空白地带。如图 2-3 所示，该图详细划分了日本的所有家庭。正中央竖线左边的年收入 500 万日元以下的家庭，他们也是消费者金融业务的主要客户市场。现有的消费者金融市场已开拓了 550 万户家庭，但这些也只占了图 2-3 左边（一户年收入 500 万日元以下的家庭）的 1/4。余下的 3/4 是有待开发的空白地带。

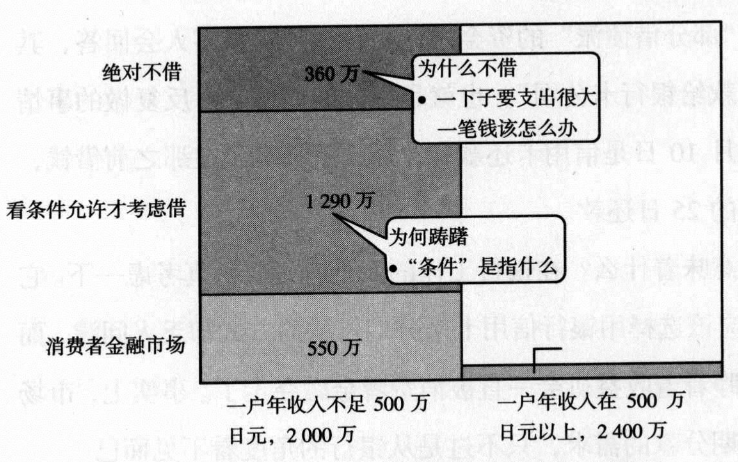


图 2-3　消费者无担保贷款市场（户数）

出处：BCG 调查和分析。

那么，为什么余下的 3/4 的家庭“不使用”消费者金融业务呢？如果我们使用驱虫剂案例的方法，询问一下“不用的理由”，就会发现一些有意思的情况。首先，剩余的两成家庭从一开始就信奉“借钱=坏事”的信条。要攻破这一难关，似乎大费工夫。那么，我们再把目光转向余

下的五成家庭，结果发现这类家庭虽然“想借钱”，但因为觉得“消费者金融公司很可怕”，所以遗憾的是，消费者金融公司在大众心目中的品牌形象绝对说不上好。

对于银行而言，消费者金融业务的空白地带就在这里。对于消费者金融公司开拓不了的市场，凭银行的品牌力量就有可能成功开拓。市场存在这种需求，银行若能争取到对消费者金融公司反感的人群，便能获得巨大的收益机会。

为构建“金融企业集团”而进行的“金融业务自由化”改革的本质就在于此。在有行业限制的时代里“先行者”开拓的市场因行业自由化逐步提高而被新来的“竞争者”抢走——这样的理解并非“自由化”的全部内容。但是互相争夺既有的市场，可能会引发供给过剩，进而导致“两败俱伤”的局面。反对金融业务自由化的抵抗势力经常发表这种言论。

然而，如果我们假设自由化的本质在于开拓先行者未完全开拓的“空白地带”的话，社会福利就会增加，客户和金融机构都会感到满意。这一点不仅适用于消费者金融业务，也适用于其他业务领域。

自从银行可以办理信托投资业务以来，这一业务的销售额出现了快速的增长，经银行办理的销售额甚至高于经证券公司办理的销售额。这也意味着，曾经是信托投资销售领域“先行者”的证券公司所未开拓透的空白地带已被银行占领。

保险行业也是如此。有的人偏好通过保险公司销售员进行买卖交易的方式，有的人则不喜欢，这也是事实。其中，后者这一空白地带就给了外资保险公司表现的机会，而且，也给今后银行扩大窗口销售业务留

有一个有机可寻的市场。

为何不在银行贷款

下面我们再把话题转回消费者金融。前面我们从人们为何“不用”以往的消费者金融业务的理由出发讨论了创造市场的空白地带。不过银行若要捕捉这一机会，必须思考一个问题——反过来也必须思考，为什么银行卡公司的分期付款等商品功能也“没有得到人们利用的理由”。原本突破银行服务“得不到利用”这一点并获得业绩增长的是消费者金融业务，即使要开拓消费者金融业务的空白地带，若眼前的这个问题得不到解决，一切都只是空谈。那么，为什么银行没能捕捉到机会呢？

那么，我们把眼光转到已经拥有银行服务的人的行为上，不过这次追踪的时间要多花一点时间。虽说如此，但实际上，我们要做的是对其本人进行采访以了解其过去。

这里我们举一位三十多岁供职于某制造公司企业的女性的案例。这位女性在 22 岁时大学毕业，进入了现在的公司。她在开设工资转账户头的时候，申请办理了第一张信用卡。因为户头开在东京三菱银行，所以她办理的信用卡是 DC-Card——东京三菱银行集团发卡公司发行的信用卡。因为这是她踏上社会的第一张信用卡，所以想要“一辈子珍惜它”。在这里，“想要一辈子珍惜”的想法意味着什么，这实际上是最重要的。它意味着这位女性想一辈子把这张信用卡带在身边用于“购物”。作为一个有信用的社会成员，她希望这张卡在购物与朋友吃饭等享受人生的时候为自己提供支持。这种想法对银行而言是求之不得的，但事实上问题并没有这么简单。一辈子用于购物这种想法中就包含着这张信用

卡无论如何都不会用于“贷款”的想法。

很多人会这样想：“如果用信用卡贷款，肯定会被银行认为是一个不能好好管理自己金钱的人。这样一来，将来住房贷款可能会贷不到，一个不小心，搞不好信用卡本身都很难更新。”这一想法在“现在的”银行员工听来可能是很荒谬的，但很多时候，银行员工的想法和社会上普通人的想法存在很大的差异。

现在我们再回头来讨论那位女性的想法。24 岁时，她与学生时代相恋的男友喜结良缘，但不幸的是，28 岁时两人离了婚。这时，虽然她仍然在公司工作，但恢复独居生活后支出便有所上升，在这种无可奈何的情况下，她开始向 ACOM 公司借贷。

虽然是题外话，但像这种“家庭成员组成”发生变化时容易产生金融需求的情况，在哪个国家都是一样。在离开父母身边独立生活、孩子出生、离婚等时候，就很容易产生资金筹措的需求。一位能干的销售员会注意到这一点，但往往会被一般的金融人所忽略。把握客户的“家庭成员组成”是销售的基础，但重要的不仅仅是把握静态的情况，还必须捕捉动态的“变化”。

由于这位年轻的女性拥有自己的信用卡，那么她应该可以用 DC-Card 以取现的方式借得现金。但为何特地跑去向 ACOM 公司贷款呢？答案和之前的问题一样。因为从她的角度考虑，她希望一直把自己“好的一面”留给银行。不仅个人，而且公司经营者也有这种想法。银行一直标榜“整体解决方案”（Total Solution），甚至宣称“无论什么问题都可以轻松地来找我们商量”。话虽如此，但真心诚意跟银行商量问

题的经营者不是很多。这是当然的。银行是公司的“债权人”，如果把公司情况不乐观的事拿来同银行商量，公司的贷款可能会被银行收回。

对于银行而言，改善这一“印象”十分必要。我经常看到一些银行员工对这种想法嗤之以鼻，认为它与“事实”正好相反，但既然“事实”没有正确传达到客户那里，那么去纠正这种想法就是银行的义务。

这里我们讨论了消费者金融的问题，其他金融业务领域也可以讨论同样的问题。其中的主要问题是必须去实际服务的现场亲身感受现在提供的服务“如何被人使用”和“为何不被人使用”。

金融业务自由化将大幅拓宽金融机构的空白地带(见图 2-4)。然而，能否有效利用这个机会，取决于空白地带这个“模式”有没有得到充分运用。

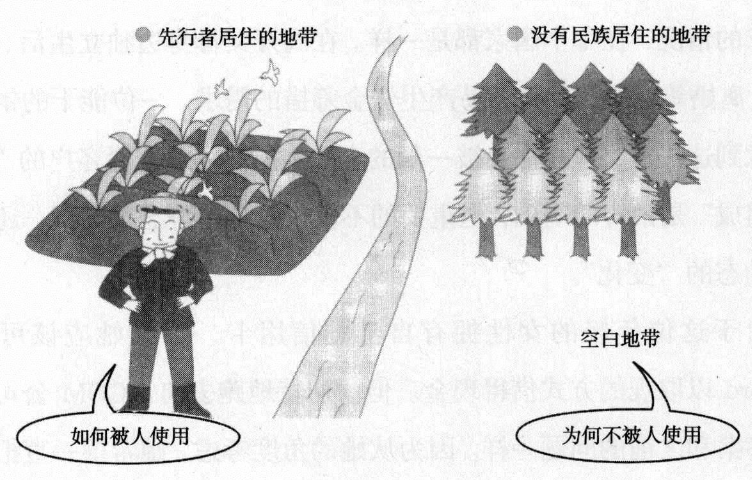


图 2-4　空白地带

模式2 “因式分解”——发现赢利机会的思考模式

很多人在中学时代曾拼命学习“因式分解”，而一旦踏上社会之后，大多数人都把因式分解忘得一干二净。

其他行业的案例

到处充斥着令人沮丧的数字

近期，长期低迷的日本经济终于迎来了一线曙光。除了日本的大都市圈[1]和因造船业泡沫而繁荣一时的濑户内海沿岸地区[2]外，日本许多其他地区的经济仍然处于低迷状态。在这些地区的当地银行的介绍下，我

1 日本大都市圈的形成始于20世纪50年代。第二次世界大战后，日本经济先后经历了战灾复兴期、高速成长期和稳定成长期，迅速实现了工业化。工业化带动了城市化，在市场机制和日本政府规划的共同作用下，日本人口和经济向特定空间集聚，逐步形成以东京为中心的首都圈、以名古屋为中心的中部圈和以大阪为中心的近畿圈（又称大阪圈）。

2 日本的工业区集中在三湾一海地区，分别为东京湾、伊势湾、大阪湾和濑户内海地区，是日本乃到全世界港口最集中地区之一。其中濑户内海位于本州西部与九州、四国之间，是个狭长内海，主要港口包括广岛和福山等。港口经济带动了造船业的高度繁荣。

获得了与当地公司的经营者对话的机会，多数经营者都异口同声地感叹“经济低迷”。在我看来，不是因为当地经济低迷才使得公司的业绩不振，而是因为人们认为当地经济低迷，所以公司的业绩只能看起来越来越差。

在这里，我举一个公寓分割出售市场[1]的案例（见图 2-5）。我就公寓分割出售的问题询问某房地产公司的经营者，对方的回答是：“日本的人口和当地的人口都在不断减少。况且，拥有私有房产的人的比例（私房比例）也已经达到六成，进入饱和状态。所以公寓分割出售市场今后也会逐渐走向低迷，就好像乘上了一艘开始沉没的船一样。”

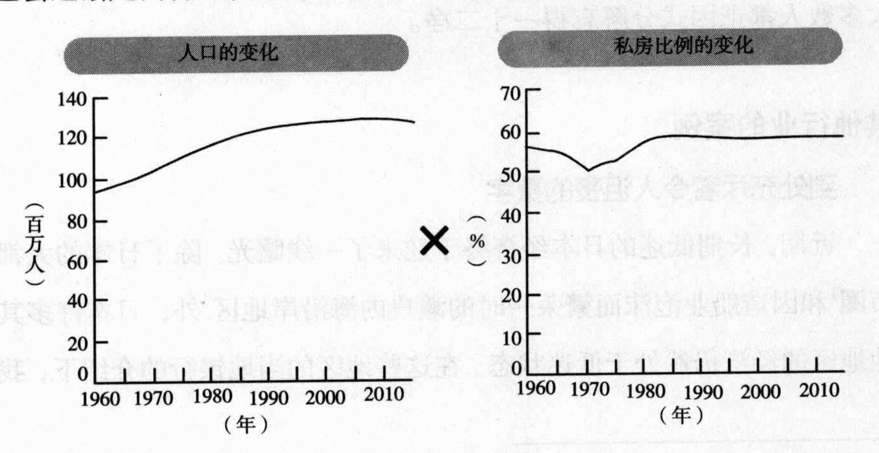


图 2-5 公寓分割出售市场的案例

确实，日本的人口只减不增，许多商品的市场已经达到饱和状态。日本政府、地方公共团体、业界团体、调查机构给出的数据中大多也显

1 “公寓分割出售”意为“将一整栋公寓楼分割成多个独立区域出售给不同的业主”。这一出售方式在中国较为普遍，但在日本，则同传统的“独门独户房”形成相对概念，近年来由于小家庭模式日渐兴起，才逐渐成为日本社会的一种普遍情况。

示经济走势是持平或走弱。因此，这些灰暗的数字让多数经营者越来越沮丧。然而，我认为，数字并不代表问题，很多经营者面对这些摆在眼前的数字茫然不知所措才是问题所在。

让我们把话题再转回公寓分割出售市场的案例。确实，既然“人口不增长”、“私房比例也不增加”，那么似乎的确没有扩大市场的余地。但另一方面，大都市圈高层塔形公寓却卖得十分火暴；在地价低于大都市圈的地方都市，近年来城镇中心地区附近也出现越来越多的公寓。公寓分割出售市场是否真如“泰坦尼克”一样会走向沉没？

这里，我们可以使用“因式分解”进行解释。构成公寓市场的“因式”究竟是什么？公寓并不像手机那样每个人都需要买一部，而是以家庭为单位购置的。因此，应该按“户数”来计算比例，而不是按“人口”来计算。即使日本的“人口”停止了上升，但整个社会的家庭小型化趋势仍然存在，而且离婚率在上升，“户数”还在不断增加。只要“户数”在增加，公寓分割出售的业务就有增加的可能性。

此外，对于私房比例已达饱和状态，我们也有必要重新思考。诚然，私房比例的确一直保持在六成左右，但“私有房产”分为“独门独户房”和“公寓”两种类型。那么，“独门独户房”和“公寓”各占多少比例？我们发现，由于希望住在较为便利的城镇中心地带的需求旺盛，因此公寓所占的比例有所上升。也就是说，在所有的“私有房产”中，公寓的比例确实有所上升。

这里我们不妨列一个因式分解的公式。公寓需求=Δ{户数×私房比

例（私有房产数/户数）×公寓比例（公寓数/私有房产数）}。其中，第一个因式——户数与人口的变化不同，是在不断增长；第二个因式——私房比例已不再增长；第三个因式——公寓比例仍在上升。这也就意味着，公寓分割出售市场是一个有上升空间的市场（见图 2-6）。

有很多经营者只看到"人口"和"私房比例"这些灰暗数据就唉声叹气，若他们将关注点转向"户数"和"公寓比例"这些数据，将能发现光明的未来在眼前展开。

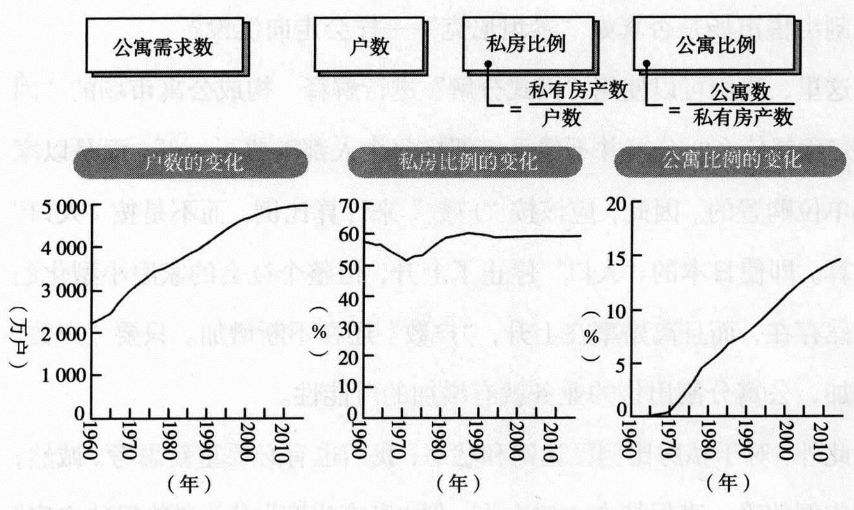


图 2-6　公寓分割出售的思考模式

即使在成熟社会中，也有很多公司的营业额和利润都保持增长。这些业绩仍在上升的公司和其他公司之所以不同，关键在于这些公司的经营者关注"增长的数字"。正因为经营者自己发现"增长的数字"，然后设法将这些数字变为现实，这些公司才能取得业绩的增长。人类的欲望

是无止境的。经营者不应仅将目光放在“反映已经饱和需求的数字”上，而应转向“反映今后应满足需求的数字”上。如果只关注“想要独门独户房”的需求，就会忽略“希望住在又方便、又漂亮的城镇中心地区”的需求，那么也就无法捕捉到“增长的数字”。亲临市场第一线，亲身感受并发现人们的需求，随后配合因式分解的理论将之进行分析——这便是如今经营者所必需的职业敏锐度。

运用到金融业中

资产运作商品销售

这种因式分解的方法也可以成为各种银行管理第一线的强有力的武器。这里，我介绍一个某大型银行运用因式分解方法进行有关资产运作商品销售改革的案例。通过运用因式分解方法可以让人们看到原本看不见的增加企业收益的机会。

“有关资产运作商品的销售”，不是指以往的日元存款，而是指外汇存款、信托投资及保险等风险相应不等的商品销售。在高度成长期时代，日本银行一直发挥着一种重要的作用：在“保证本金”的背景下将日本所有地区人们的收入吸收为存款，再将这些资金提供给各个行业。因为银行发挥了这种“吸尘器”般的作用，所以获得充足资金供给的日本公司才会有业绩的飞跃。

但这种结构也存在缺陷。对于来存款的客户，银行在把资金提供给公司的时候，银行会保证客户的“本金”不出现损失。换言之，其中的风险全由银行承担。而另一方面，银行在向公司提供资金的时候，却理

所当然地不提供“保证”。因此，银行向公司索取担保以防万一。在日本经济高度增长时，担保价值也会有所上升，因此公司即使破产，银行也能收回多数的资金。但进入通货紧缩时期后，若大量公司破产而其担保价值出现减损，银行就无法全部收回资金。银行承担的风险一下子浮现出来，就是所谓的“不良债权问题”。

如今“不良债权问题”表面上看起来已经平息了，但很可能会卷土重来。要从结构上解决这个问题，银行必须分散所吸收的风险。一种解决方法是要求贷款方提供与风险相应的担保。如今的日本公司很多都不向银行提供与风险相应的合理补偿，其行为如同“坐车不买票”。这一现状必须要改变。

另一种解决方法是让那些存款的客户承担风险。当然，前提是风险越高，返还的回报也越高。如果以这种方式让客户承担风险，那么吸引客户来购买外汇存款、信托投资、保险等商品就变得非常重要。资产运作商品销售不仅对重建日本的银行、甚至对复苏日本经济也担负着极其重要的使命。

但目前的问题在于多数银行员工并不习惯去销售包含这些风险在内的商品，而购买这些商品的大多数客户也不习惯。对于以往的日元存款，并不需要银行向客户做特别的解释。但对于包含风险的商品，银行必须详细、清晰地就风险向客户进行一番解释。然而，事实上银行越是对风险进行解释，听取解释的一方越是担心，反而会选择放弃购买这种商品。如何去解决这一难题，是银行在经营方面的一个重要问题。

支行窗口业务方面的改革

这里，我将介绍一个我曾参与并取得成效的大型银行计划中有关支行窗口的销售改革案例，其中主要以使用因式分解方法的部分作为重点介绍内容。

最近 ATM、网上银行和短信指令等交易方式日益发达，受其带动，人们也不必特地跑到银行的支行窗口办理业务。一些人可能一年内都不会去银行的支行窗口办一次业务。即便如此，只要去银行的支行窗口看一看，会发现那里永远有很多人在排队。如果用看"商店"的眼光来看银行的窗口，如此具有"客户聚集力"的"商店"并不很多。然而，能够认识到银行具有如此"强势"的银行经营者并不太多。

以往银行的支行是为多数人提供服务的场所，因此花费了巨大的成本。银行经营者的真实想法是："说实话，并不是很希望客户来支行。"实际上，经营者的这种想法也是如今 ATM、网上银行、短信指令如此发达的原因之一。从提高银行经营效率方面来说，这种想法是必要而不可或缺的，也绝不能说是错的。如果银行只是为了仅在兑换外币时或仅在缴税转账时才来银行的客户而开门营业，那么银行的负担就会十分庞大。一直以来，银行都在努力创建直通渠道（Direct Channel），同时创建符合个体特色的支行，从而将那些不赢利的公司客户拒之门外。

在上述经营改革告一段落且经营效率有所提高后，银行有必要转变以往的思考模式，考虑今后如何继续增加收益。银行可以考虑如何发挥银行支行窗口这个"聚客设施"的优势。在让那些自己欢迎的客户上门并让他们购买自己商品的同时，也能让他们满意而归，甚至成为银行的

忠实拥护者……这种战略是必要的。而要实现这种战略，最重要的是在支行窗口开展何种业务。对于那些来办理定期存款解约手续的客户，一类银行只会机械地为客户直接办理存款解约的手续，而另一类银行则会通过与客户进行各种方面的探讨，从而将客户在其他银行的资金也吸收过来并在自己银行办理新的信托投资业务，这两类银行今后将面临迥异的两种境遇。从这一点来说，通过窗口办理的资产运作商品销售业务有着极其重要的意义。

但目前的问题在于，即使多数窗口的银行员工已经习惯以往按照既有规定迅速、准确地办理业务，也根据客户的需求随机应变或多或少在资产运作商品上花了时间，但他们未必习惯销售这种工作。这些拥有"如何减少出错"、"如何尽快让客户回去"之类的"技能"且每日重复同样工作的人完全不适合信托投资商品的销售工作。因此，他们也没有销售信托投资商品的自信，而没有自信也就没有做事的意愿。如果上司逼得太紧导致银行窗口的员工辞职，由于人手不足可能致使工作忙不过来，于是不知不觉中高层对于这种情况睁一只眼闭一只眼了。这样一来，即便银行总部干劲十足，但支行窗口的商品销售业绩却迟迟得不到提高。焦急万分的银行总部只得给每个支行规定一个目标，并将之纳入业绩考评中。结果，那些能干的支行行长会采取相应的措施提高营业额，而大多数支行行长却因无计可施而疲于奔命。

那么，如何才能增加支行窗口有关资产运作商品销售的业务呢？"无法衡量的东西是无法管理的。"这是企业经营的规则。以往支行窗口是处理琐碎事务的平台，即使它具备衡量琐碎事务处理的指标和体制，但却并不具备衡量新资产运作商品销售业务的标准和体制。因此支行窗口无

法对该业务进行管理，而无法管理就得不到改善。因此，这种结构实在有必要改进一下。

首先必须制定可管理的“标准”。我在这里向大家介绍一种简单的标准。而在制定这种标准时发挥作用的便是因式分解方法。

第一步是必须了解资产运作商品的销售过程。这时经营者要选出几名业绩不错的银行员工，并整日观察他们的工作方式。守在窗口可能会影响他们正常工作，所以不妨扮做客户模样在支行沙发上坐一整天，暗中观察他们。这样便能明确分出能干的员工和普通员工的区别。然后将挑选出来的能干员工的工作方式设定为一种固定模式，从而制定可衡量这种工作方式的标准。这时就要用到因式分解方法。

将能干员工销售商品的过程固定下来做成简单的模式，就是：接待客户→介绍商品→签约。

先统计一名员工一天接待几名客户。能干的员工可以让一些客户成为该银行的忠实客户，并为他们制定定期来银行咨询业务的计划。其中，一些员工甚至会见缝插针地利用间隙时间打电话邀请客户来一趟支行。如果可接待的客户数量比较少，也就谈不上做成生意了。

第二步是看他们如何向客户“介绍商品”。客户到银行支行来办理的业务可谓各式各样，除了办理定期存款解约手续之外，还包括变更住址等业务。从大学生到看起来像是企业老总的有钱人，各种各样的客户都会到支行办理业务。然而，支行接待客户的时间十分有限。因此，银行员工要获得更高的营业额并提升效率，就必须把时间集中在那些最有可能公关成功且可能会购买高额商品的客户身上。能干的员工擅长从各种客户中“鉴别出”优质客户，他们有本事一眼看准那些看起来容易“上

钩”的客户并向他们推销商品。而那些不擅长销售的员工，只会埋头于一些琐碎的工作，从一开始就没想过要向客户介绍商品，或把时间花在那些看起来不会购买商品的客户身上。

最后一步是向客户解释其介绍的商品并让对方接受，也就是“签约”阶段。即使员工擅长向客户解释，但如果最后商品卖不出去的话就毫无意义。因此，这时候就需要员工具备一种能力——把握客户的烦恼和最初未注意到的问题并据此提出合适商品的能力。那些业绩不好的员工往往只会一味向客户推销那些容易出售的商品。

此外，从签约的金额上也可以看出能干的员工与普通员工之间存在很大的差别。能干的员工能很快问出客户的详细资产情况，并把客户原本委托其他银行和证券公司的资产也挖过来，从而签订一笔金额巨大的合同。相反，那些没有自信的员工只会说一些类似“反正××万日元就可以了”的话，告诉客户一个数字并希望他们购买该银行的商品，这个数字可能是眼前这笔定期存款解约额度的一部分，也可能是银行要求的最低存款金额。

按照上述方式固定了销售过程的模式之后，再根据这个过程用因式分解方法制定标准。这里我们的目标是让那些坐在支行窗口销售资产运作商品的员工能将“人均资产运作商品销售额”扩大到最大。这个数值可以用“销售额/员工数”的公式来表达。然后，以前述的销售过程模式为参考，进行因式分解（见图 2-7）。也就是，“人均资产运作商品销售额（销售额/员工数）”=“人均接待客户数（接待客户数/员工数）”×“商品介绍率（商品介绍数/接待客户数）”×“签约率（签约数/商品介绍数）”

×“人均签约额（签约额/签约数）”。按这种方式进行因式分解后，我们发现 4 个标准。

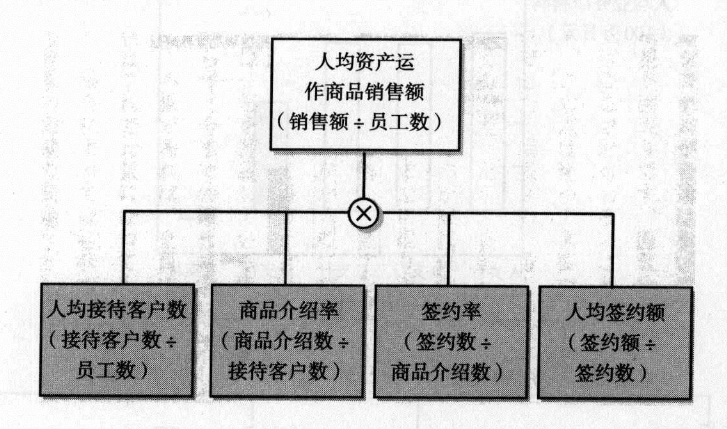


图 2-7　将支行窗口进行的资产运作商品销售过程进行因式分解

那么，我们不妨来看看，用这 4 个标准在实际工作中进行测定后会发生什么情况？图 2-8 是 BCG 在某大型银行测定的结果，该图按因式分解的体系向人们展示了最终的结果。

于是，我们发现了一件有趣的问题——“业绩不好的原因也是因支行而异的”。这一点非常重要。之前我们仅讨论了“不同支行的销售目标和业绩”这一部分数字，也就是图 2-8 最上面所示的数字。把这些数字从左到右、由好到坏排列，并做出评价：“A 支行干得不错，可以表彰一下”，“E 支行业绩低迷，实在太不像话了。看他们委靡不振的样子，给他们打打气吧”，这些便是以往银行经营方式。

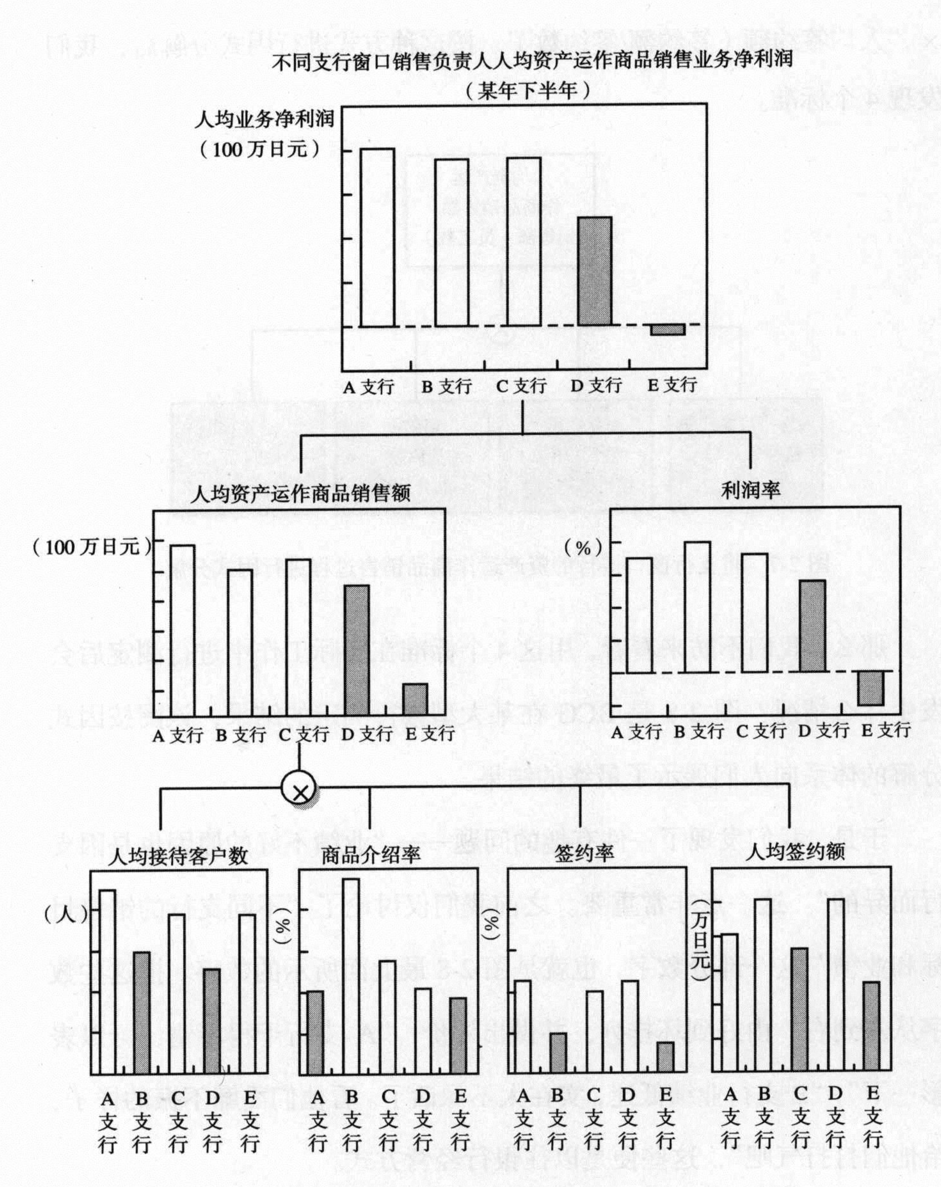


图 2-8　根据因式分解得出的测定结果（以某大型银行为例）

出处：BCG 分析。

不过，请大家看一下因式分解后的数字。把这些因式拆开，我们会发现数字分散混乱，绝不是按照从左到右递减的顺序排列的。这就证明了“业绩不好的原因也是因支行而异的”。有的支行是“患上了感冒”，有的则是“脚受伤了”，还有的是“肚子痛”。虽然症状各不相同，但在以往的银行经营方式中却一直忽视了这一点。只是简略地看一下图 2-8 的数字，对于那些患感冒的支行，就强行让他们全体吃感冒药。那些只是碰巧感冒的支行即便因此痊愈了，但由于其他支行的病因并不相同，因此其症状并不会减轻，有时症状反而更加严重。然而，将这些问题全部认定为“支行行长管理能力的问题”而采取单一的措施，这便是银行管理的一大问题所在。那些有着“现在的支行行长比我当行长时差多了”的想法的银行经营者真的应该深刻反省一下。在我看来，维持这种陈旧的经营方式而不知变通的经营者才是银行经营不善的问题所在。

因式分解后的标准的优点在于，只要知道哪个标准存在问题，就基本能了解原因何在，随后可以有针对性地采取个别的解决措施。如果“商品介绍率”同其他支行相比较低，原因可能是员工在短时间内了解客户方面存在不足之处。只要对这些员工进行集中训练，业绩就能得到提高。同时，经营者也要考虑到员工因为忙于琐碎事务而导致花在销售上的时间不够这一因素。这时，经营者应该讨论改变整个支行的体制，把窗口工作人员调到后台工作，看能否使工作更加灵活、有效。此外，如果“每签下的一个合同涉及的金额”较少，就说明客户可能是被强行推销的。于是，经营者就要用角色扮演的方式去检验员工向客户推销商品的方式，并帮助员工加以改进。若用根据实际行动过程设定的标准，就能对

整体进行细致的讨论，包括过程中哪个部分有问题、原因何在，以及应该采取何种应对之道。

此外，对于“业绩不好的原因也是因支行而异的”，若从另一个角度看，就意味着“即便是业绩不错的支行仍然有改进的空间”。在银行总部和支行讨论预算的时候，支行方面经常会找各种借口，如“可能是因为前一阶段努力过了，所以要实现更高的目标就比较难以实现”。一些支行行长可能会心直口快地提出这类意见。

不过，有了因式分解后的标准，“上升的空间”就一点便通了。即便是上一阶段获得良好业绩的支行也有不尽如人意的地方，也就是说，仍然有上升的空间。“这个因式采用这种方式，若可以提高到这个水平，最终的数值应该能达到这种程度吧。”若有人这样一针见血指出关键点，即便是心直口快的支行行长也只能无言以对了。因式分解后的标准向我们清晰地指明了提升业绩的通道。

之前我们讨论了支行的销售效率问题，而资产运作商品销售的“外勤”部队也同样值得讨论一下。对于那些资产运作商品以外的业务，用同样的方法也完全可以提高工作效率。

我们之前的讨论都是以一个“支行”为考虑对象的，当然也可以从“个人”层面进行讨论。根据因式分解支行里每一名员工后得出的数字，支行行长能明确知道哪个人哪里存在问题。这样一来，支行行长就可轻松地对每名员工进行个别指导并对其业务改进程度进行个别管理。

这种方法的最大优点在于可以提高员工的工作士气。如果员工了解自己的强项和弱项，在正确接受上司的建议并加以实践后得到一定的成

果，便能获得极大的自信。即便是那些最初哭着抱怨“我不想做销售这种工作”的员工，或咕哝着抱怨“因为要听上司的指导，都没法干正事了”的员工，在一个月之后都开始拥有明确的目标，并积极发挥自己的潜在能力。团体的力量是由个人力量综合而成的。在高度成长期时曾发挥作用并开发出员工个人力量的体制，到如今便起不了作用了。只有使用因式分解方法制定的细致标准，才能使每名员工的力量发挥到最大。

最后，我再举一个案例，我在担任某大型银行咨询顾问时，曾向该银行提出了因式分解方法。该银行在采用了因式分解方法之后，仅过了短短几个月，效果便立竿见影（见图 2-9）。

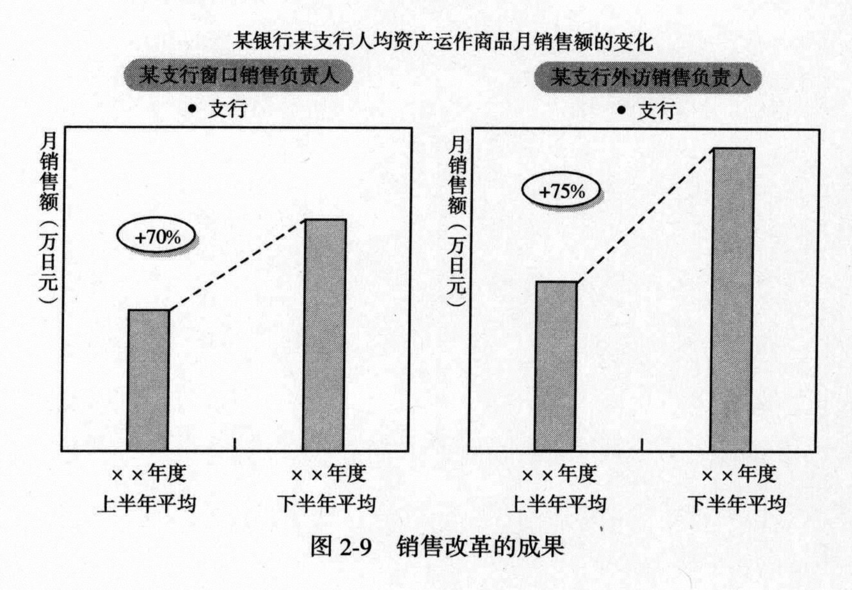


图 2-9 销售改革的成果

出处：BCG 分析。

因式分解不仅是在市场中发现提升业绩机会所必不可少的方法，同时也能以数值的形式简明扼要地告诉我们，何处是公司或银行中尚可提

高收益的领域。其关键在于如何设定“因式”并将之“分解”。这时和寻找空白地带一样，前提是必须到经营现场去了解实际情况。

因式分解是一种随时可以实践的简易方法。如果我们在遇到眼前的问题时常常问自己“可以因式分解吗”，同时想方设法努力解决，一定会有意想不到的进展。

模式3 “逻辑计算公式”——推测市场规模的思考模式

在市场中找到增加收益的机会之后，接下来要做的是推算新市场的规模。因为不是面对既有市场，而是“创造”一个新的市场，所以并不存在有关这个新市场的数据。市场规模的数据也必须由自己创造并推算得出。

这里经常使用的是“逻辑计算公式”，即制定一个推算的逻辑，然后根据该逻辑将各种数据收集在一起，最后得出一个“公式”。

这种思考模式和第二种模式“因式分解”在本质上是相同的。在某种意义上，这种模式是对因式分解模式的应用。只不过因式分解是用各种各样的因式将“现在的某个东西”进行“分解”的一种方式；而这里的“逻辑计算公式”的不同之处在于将“现在的某个东西”用逻辑结合起来，并“创造”出一个新的数据。

其他行业的案例

牙科材料市场的案例

若要正确讨论市场规模，就必须思考如何正确推算市场。这里，我

介绍一个进军牙科材料市场的医疗器械制造公司 A 公司的案例。

原本从事机械制造的 A 公司为何要进军牙科材料市场呢？理由是 A 公司的副社长 Y 先生听说当时“极为流行”的“银制品市场”的情况。“某综合研究所很有名气的某先生说过，今后银产业会有很大的成长性，其中，‘牙科市场’将成为一个价值 1 万亿日元的产业。如此巨大的机会绝不能放走。若能发挥我公司的技术，就能通过植牙（主要是镶假牙）赚钱。所以我们一定要进军这个市场。”这是副社长的主张。一听到“1 万亿日元市场”这句话，无论社长还是公司其他高层都心动了。就这样，A 公司投入了牙科材料市场。

然而，这家公司的营业额并没有显著提高。1 万亿日元的“肥肉”为什么只有几十亿日元的规模呢？“这究竟是怎么一回事”，公司的社长不禁提出质疑，于是公司决定重新展开调查。

在仔细调查后，A 公司发现，即使“牙科市场”有 1 万亿日元的规模，但“牙科材料市场”只不过是其中的一部分。材料费占牙医附加价值的比例只有 10%左右。这就意味着，“1 万亿日元”的“肥肉”实际上只有 1/10，也就是“1 000 万日元”。而且，A 公司并不是进入了牙科材料市场的所有业务领域，而是只进入了其中的植牙业务而已。植牙的市场规模在牙科材料市场中占多少比重呢？遗憾的是，他们没有收集到有说服力的数据。因式分解到此为止了。但如果经营者因为没有“数据”就停止思考，便成不了战略强人，所以有必要掌握创造“原本不存在的数据”的技能。其中，重要的一点是创造并“推算”出某种逻辑。

我们知道，只有那些掉牙齿的人会去植牙。所以了解牙科材料市场

的第一步是了解日本人每年会掉多少颗牙齿。事实上这个数字是3 000万颗！其中会去植牙的都是那些掉恒牙且不会再长出来的成年人。于是，我们可以计算15岁以上人群的比例。根据抽样调查和电话访问，粗略地推算为70%。即便是成年人，也必须要保证口腔内部是适合装植牙的部位，以及颚骨没有问题才能列入合适植牙的人群，通过问卷调查等方式可推算得出40%和50%的比例。此外，还要想到一些人出于口腔卫生的考虑，不愿意镶假牙，而倾向于花钱植牙的情况。这个比例推算在30%左右。这样一来，按3 000万颗×70%×40%×50%×30%计算，得到的结果是126万颗，再乘上每颗的单价（约1.6万日元），便可算出市场规模约为200亿日元。A公司营业额只有数十亿的原因便在于此（见图2-10）。

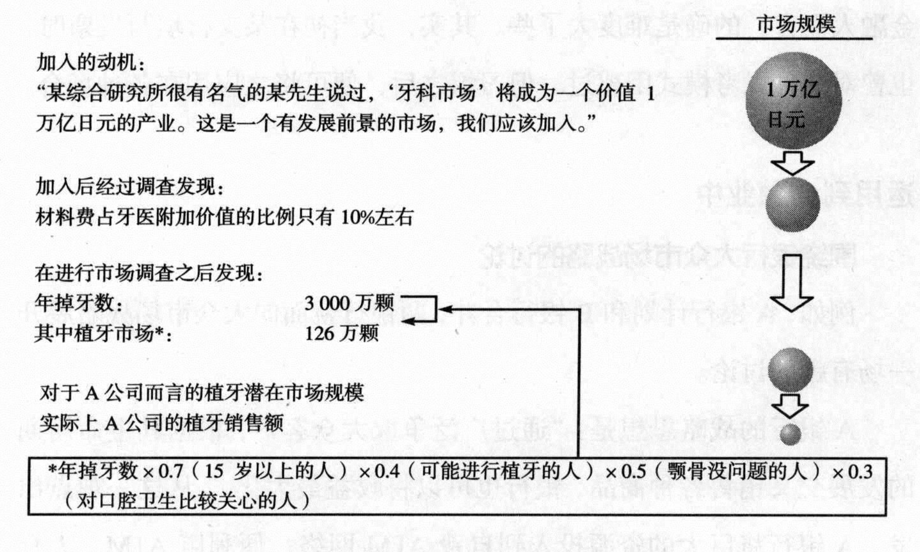


图2-10 牙科材料市场的案例

在多数情况下，个别企业欲争夺的市场，或个别战略或商品所瞄准的市场规模是不存在的。如果在这个时候经营者钻进“原本不存在的数据”这个牛角尖里停止继续思考，是极其危险的。因此经营者必须一边创造逻辑，一边计算“原本不存在的数据”。这种技能也可以说是战略强人的基本技能。当然，这样计算出的数据只不过是一些推算值。但根据准确的逻辑计算出一些可能比较粗略的数据的技能在做战略决策时是不可或缺的。其实在做出战略决策时，能了解到市场的规模在 200 亿日元左右就行。也就是说，只要能判断出市场规模既不是 1 万亿，也不是 2 000 亿，更不是 2 亿日元就行。相反，如果经营者认为“不存在数据”而停止思考，反而更危险。

这种思考模式对于那些一直被教育“连一个数据也不许出差错”的金融人而言，的确是难度大了些。其实，我当初在某支行填写发票时，也曾对这种思考模式困惑过。但习惯之后，便可将之应用在各种场合。

运用到金融业中

围绕银行大众市场战略的讨论

例如，A 银行计划和 B 银行合并，两银行就面向大众市场战略展开一场有趣的讨论。

A 银行的战略思想是：“通过广泛争取大众客户，根据其生命周期的发展交叉销售各种商品，银行也可以将收益最大化。”从这一观点出发，A 银行将巨大的资源投入到自费 ATM 网络、便利店 ATM、大众广告宣传等方面，如今采用即便是亏损客户也要积极争夺的战略。相

反，B 银行则认为："要以那些银行存款资产（即托管资产）在 100 万日元以上的客户为中心，为他们中的每一个人提供量身定做的高附加价值的服务，这样才能使银行的收益最大化。"从这一观点出发，B 银行早早地便备齐了外汇存款和信托投资等业务。此外对于销售人员，B 银行全面要求他们改变观念，拥有可进行这种咨询销售的战斗力，并提高相应的技能。

不同的银行有不同的战略，这是非常正常的。但采用不同战略的两家银行合并后，情况就变得复杂了。由于经营资源有限，它们未必有足够的财力和人力去完全执行双方的战略。而且即使有财力和人力，但由于存在竞争对手，要战胜对手必须集中某些资源。

在 A 银行的人看来，B 银行的战略是在"争取短期利益"。的确，对于那些银行正在收取服务费的客户，通过加强服务，银行便能在短期内获得更大的收益。但从长期来看，客户基础得到扩大的 A 银行的战略应该更具收益性。A 银行会有这种想法也不无道理。

然而在 B 银行的人看来，A 银行讨论的内容只是"纸上谈兵"。一辈子同自己的客户打交道的想法太过理想化，现实中交叉销售未必能行得通。

为了给这类"哲学争论"做一个了结，我们需要进行一番推算，得出 A 银行的战略取得成效、市场规模究竟能有多大等数据。这时，便可以使用和牙科材料市场一样的方法进行推算，也就是用某个逻辑计算公式捕捉银行的大众市场的实际情况。

这里，我们不妨以金融资产在 500 万日元以下的客户为对象，建立

一个逻辑计算公式展开调查，并根据其结果展开讨论。

银行的基本服务是“结算服务”。通过汇款和自动转账，客户不必带着现金到银行就可以完成和他人之间的金钱往来，这就是银行的一大便利服务。大多数客户都使用这种服务并将银行当做“钱包”。但是，这种服务的问题在于提供结算服务的银行的成本较高。由于银行保管着每名客户的重要财产，因此不允许发生任何差错，系统也不允许发生任何瘫痪。因此，和一般企业构建的信息系统相比，银行必须构筑二重甚至三重的坚固系统。仅靠结算服务的报酬，银行是无法完全回收成本的。

这样一来，除结算服务外，银行还必须通过一些别的服务来提高收益，如代为运作客户手头暂时多余的资金（通过存款或信托投资等方式）的服务，或向客户发放住房贷款的服务。

于是，由此产生的问题是，对于那些拥有结算账户的客户，是否真的可以像A银行主张的那样，实现资产运作和贷款服务的交叉销售呢？对所有的客户都实施交叉销售的想法是不现实的。因为很多人对“钱包”和“保险箱”的定义不是完全相同的。

我和同事曾做过一份调查，结果显示，和A银行提出的战略正相反，将有业务往来的银行当做“钱包”的客户大约有1/3。也就是说，A银行提出的战略仅占市场的2/3。

进一步地说，这2/3中还有必要详细讨论其内部组成。其中，来贷款买房的人占了总体的1/4，即24%；来委托银行进行资产投资运作的人有一半以上，达到56%。结算、房贷贷款、资产运作全部委托的人只有15%（见图2-11）。

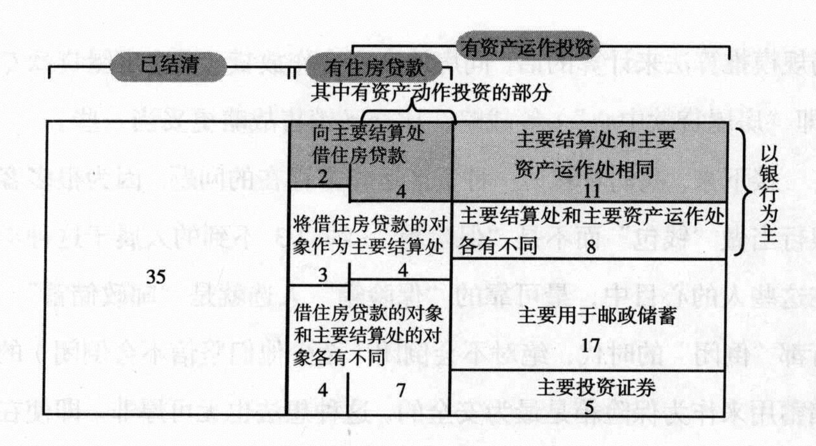


图 2-11　银行的大众市场

*金融资产 500 万日元以下的客户。
出处：BCG 分析。

我们详细调查了住房贷款者的市场情况。原本 A 银行的战略是：为公司新员工办理全新的结算账户，再“配合其生命周期的发展”，在其 30 岁左右买房时劝说其在自己银行贷住房贷款。然而让 A 银行想不到的是，因为主要结算账户设在这家银行而在这家银行贷住房贷款的客户只有住房贷款者的 1/4。更有甚者，实际上很大一部分人会在贷住房贷款时，将自己的结算账户转移到房地产商指定的合作贷款银行，或者一些人会选择将住房贷款还款账户和自己的主要结算账户分开设立。在实施“配合客户生命周期的发展实施交叉销售”这一战略前，银行必须认清一个现实，就是只要和住房贷款有关的业务，只有 1/4 客户愿意接受，在整个市场中则只有 6%的客源。若如此，与其推行向那些拥有结算账户的客户交叉销售住房贷款的战略，倒不如考虑同房地产商合作单纯销售住房贷款，相比之下后者是当务之急。可以这样说，若按这种市

场规模推算法来计算的话，同房地产商合作放贷、设立房屋贷款专营店（即“房屋贷款中心”）等战略，比交叉销售战略更妥当一些。

接下来，我们看看另一种资产运作方存在的问题。因为很多客户把银行当做“钱包”而不是“保险箱”。约 2/3 不到的人属于这种类型。在这些人的心目中，最可靠的“保险箱”人选就是“邮政储蓄”。连银行都“倒闭”的时代，绝对不会倒闭（至少他们坚信不会倒闭）的邮政储蓄用来作为保险箱是最为安全的，这种想法也无可厚非。即使在剩下的 1/3 的人中，不把自己设有结算账户的银行当做“保险箱”的人也不在少数。从整个市场来看，将钱包和保险箱看做同一事物的人只有 10%。

只要有了根据这一逻辑进行的调查结果，便可以用逻辑计算公式来计算 A 银行战略和 B 银行战略分别实际可获得的企业价值。

在日本，许多银行的中期经营战略的最初预算中会频频出现“配合其生命周期的发展的交叉销售”一词。在金融企业集团的讨论中，也经常听到“一站式”（One-Stop）一词。但其中一个至关重要的问题经常被忽略——设想的战略的市场规模究竟有多大。不经讨论就匆忙把那些拿银行当钱包的客户抢到手的公司，其最终的命运可能会和之前案例中的机械制造公司一样，错以为牙科市场的规模有 1 万亿日元，实际上却打错了如意算盘。因此，以逻辑为基础来推算市场规模是不可或缺的。

逻辑计算公式方法就是建立一定的逻辑，并根据采访客户或问卷调查等推算市场规模。因此，在使用这种方法的时候，会因不同的理论而产生很大的差异。为此，只有一种逻辑是不够的，我们有必要用多种逻辑得出多种结论来加以检验。

模式 4 “矩阵”——从各种角度入手掌握客户分类的思考模式

在经营战略中，“矩阵”（Matrix）是必不可少的工具之一。矩阵就像汉字中的“田”字一样，是由 4 个象限组成的一个表格。这个矩阵经常被称为“田字”。BCG 的产品结构分析法（Product Portfolio Matrix，PPM）就是田字。

在田字的创始者 BCG 集团内部，“田字在每次演讲中都会出现”，已经变成了一种不成文的规则。田字是一种应该被称之为“脊椎”的工具，它传达了一种重要的战略信息，可以简洁地说明深奥战略的本质。

金融业的案例

类似的客户分类方法

近期，日本几乎所有金融机构或银行都开始讨论“客户分类”的问题。遗憾的是，无论我拜访哪家银行，看到的客户分类方法都大同小异。这里，我举一个零售（个人）银行业务的案例。

个人客户的分类大多是根据客户存在银行的金融资产（存款资产）进行分类，一般分为存款资产在 1 亿日元以上的“富裕层”、1 000 万日

元以上的“准富裕层”和不足 1 000 万日元的“大众层”。当然，不同银行的类别数量和分类界线也各不相同，但基本上都是按照存款资产的金额进行分类。

按照存款资产的金额将客户分类的一个原因是“存款资金越多，就越有资格被列为能给银行带来巨大收益的重要客户”，“因此，银行也对那些存款越多的客户投入更多的经营资源，这种做法符合经济学原理”。也就是说，银行会对那些收益率较高的客户提供更周到的服务。相反，对于那些收益率较低的客户，在提供服务时银行会技巧地将成本降到尽可能低的做法是合理的。

按存款资产进行客户分类的陷阱

在受管制时代，日本银行的业务只有存款和贷款两项业务，而且连利率也是受到约束的。因此，存款资产越大，利息收入就越多。在那个时代，按存款资产对客户进行分类的做法是理所当然的。

然而，自从银行业务的自由度逐渐得到放开后，银行也开始办理流通业务。银行在销售保险商品时的销售手续费就是在将商品销售出去后才能获得的流通收入。此外，在存贷款的利率自由度放宽后，大额客户的争夺战便在各个银行间展开。于是就出现了一个新的状况：银行不一定要按照存款资产规模的比例来获得收入。

如果银行忽视这种变化，而是继续仅按存款资产的分类来思考经营战略，很可能落入一个陷阱，如图 2-12 所示。原本应该是横轴所示的存款资产越多，纵轴上所示的客户收益率就越高，即原本应该向右上方延伸的坐标图却从某个时段开始向右下方延伸。

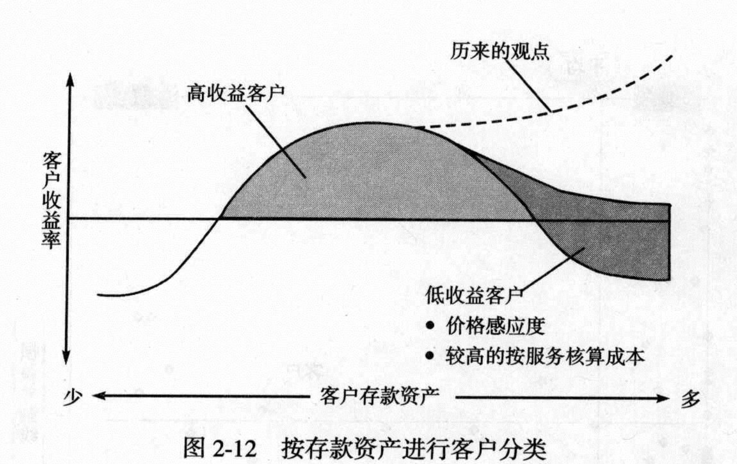


图 2-12 按存款资产进行客户分类

出处：BCG 分析。

所有的银行都根据类似的分类法制定经营战略，所以各银行对那些存款资产较多的大客户展开争夺。"因为这是可以赢利的分类法。"在这面冠冕堂皇的大旗下，银行通过减免利率和手续费来贱卖自己的服务。此外，银行必须花费庞大的成本用于争夺或维护客户源，从而导致生产效率急速恶化。

金融人应该认识到，单以客户分类方法这一根"坐标轴"来论断经营战略的时代已经过去了。现在需要用另一根坐标轴和存款资产坐标轴相结合。于是就轮到"田"字派上用场了。

新的客户分类方法——"田字"

如图 2-13 所示，是某大型银行的一家支行试行的新客户分类方法的案例。图中的纵轴表示从以前开始的存款资产情况，横轴反映每位客户收益率的 ROA。如果收益率不计入资本的比例，将之直接表示出来就可以研究出适当的战略。

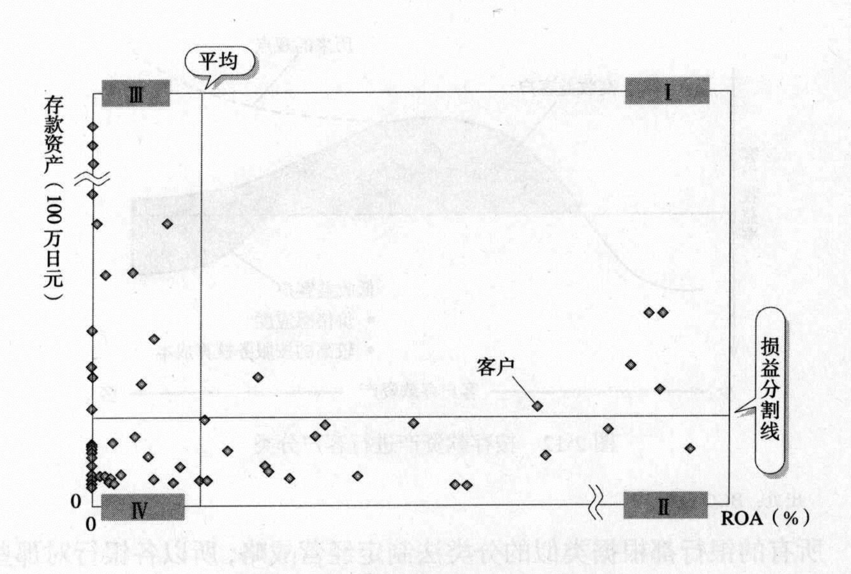


图 2-13 新的客户分类方法——“田字”

出处：BCG 分析。

从图 2-13 来看，会发现 ROA 值很不稳定。即便是存款资产相同，ROA 值也完全不同。

为何会出现这种情况呢？其原因有以下几点。

第一个原因是它们的“周转”不同。银行不仅从事资本业务，流通业务也逐渐多起来。对客户资产进行周转，其手续费收入也会得到提升。需要注意的是，银行不应该采取泡沫经济时期一些证券人士的过火做法，即将客户的资产多次周转并用于股票买卖。过度周转的行为不符合客户至上的原则。反过来，如果完全不周转也是一个很大的问题。在具有风险的商品出售之后，银行应该认真做好跟踪调查，关注汇率和债券市场动向，并在必要时建议客户改变有价证券的组成，这也是银行员工的重要任务。

第二个原因是“交叉销售”。银行的收益来源不仅只有资产运作商品一项，除此之外还有贷款和结算服务相关的手续费。客户对银行的利用程度不同导致收益率不同是正常的。

第三个原因是“按服务核算成本”（Cost to Serve），也就是为提供服务所必需的成本。根据银行员工拜访客户的频率、时间和客户委托业务难易度的不同，其所花费的成本也不尽相同。由不同的人负责（即所衡量的经营效率的不同），也会有不同的成本。

按这种观点来看，首先，图 2-13 的右上象限的客户毋庸置疑应该是最优先的。这一部分的客户是最重要的一类客户，银行因投入相应的资源，从而维持或扩大同其之间的业务往来。

其次，对待右下象限和左上象限客户的战略是不同的。右下象限客户的特征是虽然存款资产不多但收益率较高。和右上象限的客户一样，银行需要投入资源维持客户关系，同时将其向“上方”推进，即利用亲密的客户关系将客户的其他资产也一并吸引过来。左上象限客户的特征是存款资产少且收益率低。在这类客户的心目中，这家银行或公司可能并不是什么“主力”业务对象，而只是一个单纯的分散投资对象。对于这类客户，银行首先有必要试着提议并讨论是否存在将其向“右方”推进的余地，即是否有可能进行交叉销售。对待这类客户，银行需要做的是“舍弃”。如果银行在跟这类客户做了某种程度的接触之后发现不太可能有大的收益，那么就必须加以注意，以避免投入过多的资源。在进攻这类客户时，需要的是“契机”（Trigger），如汇率变动显著、税制发生变化、客户的生日、投资商品期满等特殊情况。在这些情况下使用“契

机管理”的方法可以起到事半功倍的效果。银行可以试着制作一份契机日历表，并根据这个日历表展开销售活动。从这种意义上看，针对这类客户的营销战略必须采取和与客户保持联系的右侧部分不一样的战略。

最后，对于左下象限的客户，同其他 3 类相比，其资源投入的优先级最低。因此，从这类客户中找到具有成长性的“黑马”是极其重要的。从这一观点来看，银行有必要收集客户的一整套信息，从客户处了解该客户现阶段在自己银行所存的资产以外究竟还有多少资产。银行要掌握的不是“客户在该银行或公司的存款资产”，而是“客户的金融资产”一整套的信息。如果能做到这一点，就可以把图 2-13 的纵轴替换成“客户的金融资产”，并重新制定新的战略。

这里提到的新的客户分类方法只不过是一个案例而已。我们已经迎来一个崭新的时代，在这个时代我们不仅要讨论存款资产，还必须对其他多元性客户分类方法进行讨论。而田字分类方法在明确资源投入的优先级排序和营销战略的异同时，对银行具有重要的意义。

模式 5 “3C 角度”——分层次捕捉客户需求的思考模式

我们经常听到：“我公司的宗旨是坚持客户至上的经营”，“站在客户的角度制定经营计划”，“我们正立足客户的角度开展服务”。但大家真的相信这些话吗？有时候会感觉这些话和“狼来了”一样不可靠。为什么呢？原因之一是经营者没有理解“客户至上”的本质。在没有理解这个本质的情况下，经营者是无法正确制定赢利的经营战略的。那么，“客户至上”的本质究竟是什么呢？下面我将通过案例为大家解释。

其他行业的案例

商用卡拉 OK 设备的市场份额

在日本，很多人喜欢下班后到 KTV 大唱一番，这样能缓解工作压力，心情也无比舒畅。

那么我们来讨论一下卡拉 OK。在日本泡沫经济时期的很多 KTV 店里，有一个银色的光盘旋转着放出图像和音乐。这个奇形怪状的银色 CD 光盘叫做激光视盘。

如图 2-14 所示，是这种商用卡拉 OK 设备的市场份额。日本先锋公司曾经是激光视盘型的商用卡拉 OK 设备领域的佼佼者。先锋公司是

一家创新型公司，在一段时期内接二连三地将各种创新商品投放市场。其市场份额一度超过 50%，堪称该领域的“霸主”。然而进入 20 世纪 90 年代后，其市场份额直线下滑，到 1995 年时甚至跌至 23%。一度称霸卡拉 OK 设备市场的先锋公司的市场份额为何会急转直下呢？

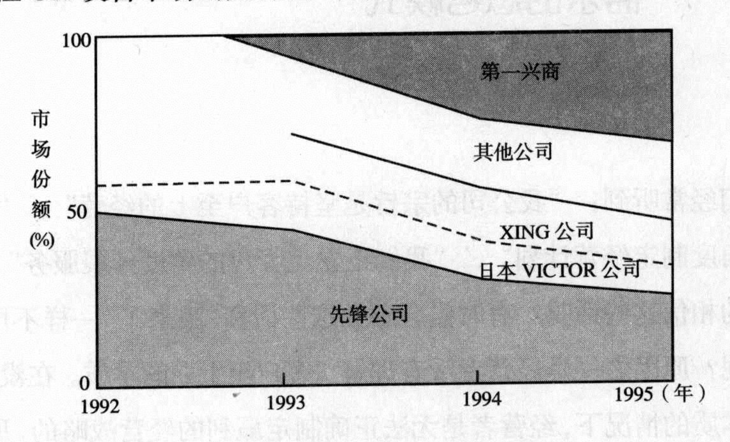


图 2-14　商用卡拉 OK 设备的市场份额

出处：BCG 分析。

在 20 世纪 90 年代前半期，先锋公司内部已经意识到其市场份额正在下降。但该公司为何没实施有效措施加以制止呢？原因是当时的先锋公司对自身的优势具有绝对的自信。一方面激光视盘同其他存储器相比，在画质和音质的方面具有压倒性优势。先锋公司认为，公司的产品最能满足客户希望“一边看着漂亮的画面一边跟着美妙的音乐唱歌”的需求，因此，在画质和音质方面，先锋公司具有绝对的竞争优势。另一方面，先锋公司向那些 KTV 店提供极其周到的售后服务。在控制巨型银色光盘旋转的复杂设备发生故障时，先锋公司的维修员会立即赶到店里进行维修，先锋公司具备这种完善的服务体系。先锋公司的客户不仅

包括终端消费者（End User），而且包括 KTV 店。而且先锋公司认为“能满足这两类客户需求的只有我们公司。”

然而，这只不过是一种以“自己公司”为中心的想法而已。所谓“客户只关注画质和音质”的说法，实际上不过是先锋公司的自圆其说而已。喝醉酒的人在唱歌的时候会去注意屏幕的画质吗？会和在家用立体声听音乐时一样要求背景音乐的音质达到某种水平吗？对喝醉了酒大声吼唱的人而言，这些事情根本无所谓。那么，对他们而言重要的是什么呢？应该是“这个 KTV 能提供自己想唱的歌”这件事。一些男客户本打算“在女孩子面前很帅地唱一首最新的热门排行榜歌曲”，然而在歌曲单中却没有那首歌，结果自然是十分扫兴，因为原本有机会在女孩子面前表现自己，但这样一来机会又飞走了，最后他们甚至会想：“以后再也不来这家店了！”

对于客户的这种需求，那些竞争对手是怎么做的呢？以第一兴商株式会社[1]为首的新兴势力并没有将重点放在旋转的光盘上，而是一直致力于扩大通信型卡拉 OK。确实，从当时的通信环境和技术来看，无论在画质方面还是音质方面，通信型卡拉 OK 相比激光视盘都有困难。但因为是通信型卡拉 OK，所以可以提供最新的歌曲。在这一点上，通信型卡拉 OK 比必须定期购买光盘的激光视盘要有优势得多。此外，由于不必让光盘旋转，故障的次数也会减少。这样一来，大环境就变了，先

1 第一兴商株式会社是日本大型卡拉 OK 设备、软件的制造商，其业务涉及卡拉 OK 包房的运营及餐饮服务等。

锋公司完善的服务体系未必能保证其处于优势位置。另一方面，先锋公司保守的服务体系因成本太高而陷入了不划算的境地。于是，优点和弱点正好发生了逆转。

如图 2-15 所示，是对上述情况做出的整理。图中左侧的先锋公司以自己公司为中心的观点称为“1C 角度”（这种情况下“C”是指自己公司，即 Company）。而右侧的第一兴商株式会社等新兴势力的观点称为“3C 角度”，即以客户（Customer）和竞争对手（Competitor）为中心来思考自己公司（Company）。那些对“客户至上”听着不甚感兴趣的经营者“嘴上”称颂着“客户至上”，但其“眼里”看的是“1C 角度”。那么，这些经营者应该从“1C 角度”转变为“3C 角度”。

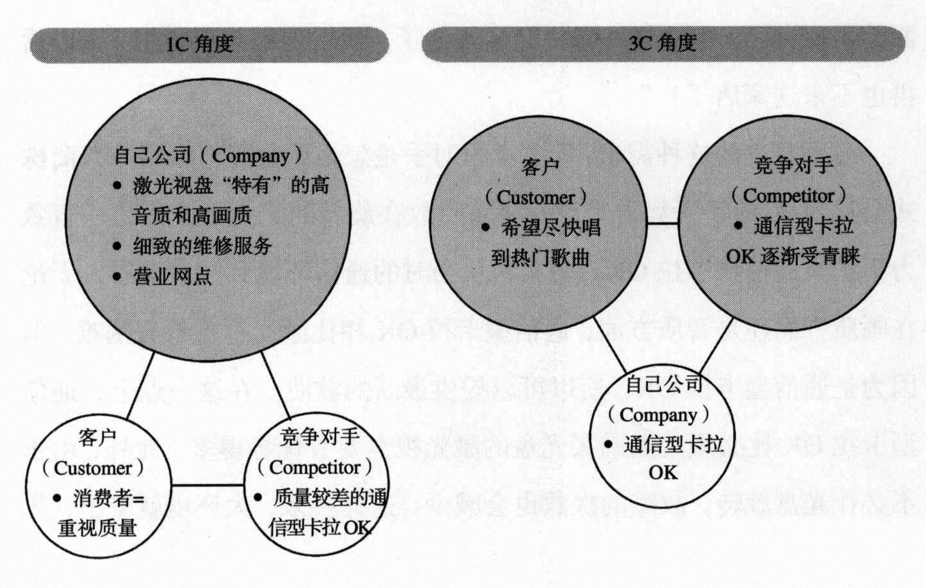


图 2-15　角度的不同：“1C”和“3C”

不过，嘴上说“改变角度”容易，但真正做起来并非易事。多数经

营者会很轻易地认为："哦，不仅仅是'嘴巴'，只要把'视'线也改变一下就行了吧。"但事实上只改变"视"线是完全不够的，还需要连"头脑"的想法也一并改掉。这时可以起到作用的就是前文提到的以"市场份额"为中心看待经营的思考模式。

"市场份额"这个概念从某种程度上来说是供给者理论。在考虑自己公司的市场份额的时候，会以自己公司为中心来看问题，即在"地心说"的基础上思考问题。先锋公司也因为"市场份额第一位"这一事实导致其看问题的角度和思考模式陷入一个固定的模式之中而难以自拔。

若想将"1C 角度"替换成"3C 角度"，经营者必须摆脱"地心说"的思考模式，改以"日心说"来看待问题。

请大家将图 2-16 对照着图 2-15 来看一下。重要的不是讨论这种以自己公司为中心的份额，而是立足于客户需求和竞争的观点捕捉"结构性的变化"。直到 20 世纪 90 年代后半期，实际上"结构性的变化"已经发生了。那就是激光视盘型卡拉 OK 设备逐渐由通信型卡拉 OK 设备所代替。若经营者能按"地心说"思维了解客户的需求并诚心接受其他同行的竞争攻势，就能了解发生这种结构性的变化的原因。

而那些"嘴上"说着"客户至上"、"头脑"里却只想着"市场份额"的经营者只会立足于"1C 角度"开展"地心说"式的经营模式。其结果必然是陷入困境。有意愿捕捉"结构性的变化"的"头脑"和"3C 角度"其实是同一种方式。拥有这种"头脑"和"眼睛"的经营者根本不需要"嘴巴"上标榜"客户至上"的理念。为什么？因为整个公司的发展已转向那个方向，而所有员工也正朝着那个方向展开行动。相反，有必要特地在"嘴巴"上宣称"客户至上"理念的经营者，恰恰表明他

对自己公司发展方向的定位是错误的。

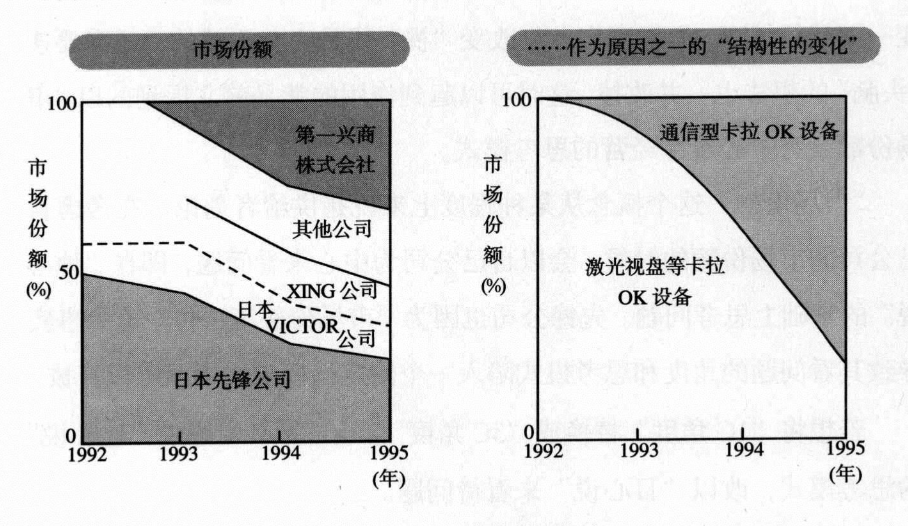


图 2-16　角度的转变

出处：BCG 分析。

运用到金融业中

长期从事企业经营咨询工作的人经常会看到很多类似前面那幅商用卡拉 OK 设备的市场份额图的图。在金融业务领域也是如此。在这里，我们以退休年金基金市场的市场份额为例做一番探讨。图 2-17 反映了“厚生年金基金”[1]方面各交易金融机构的市场份额的变化。年金基金就

1　厚生年金基金：日本三大企业年金之一，于 1966 年开始实施，以 500 人以上的大企业为对象，是根据劳资双方协商建立，由劳资代表管理，财源由日本政府免除本该缴付政府的厚生年金保险费的一部分加上劳资双方出资构成。到 1991 年年底，厚生年金基金总数达到 1 593 个，参加人数约 1 072 万人，不仅适应了老年人生活的多种需要，而且完善了公共年金制度。

是将客户一点点存起来的钱聚集起来并妥善加以投资运作，在未来以年金的形式返还给客户。因此，客户必须谨慎判断应该把这笔钱交给谁来运作。若客户以较高风险的方式加以运作，则有望获得较高的回报，但同时也会面临损失本金的风险。若客户为规避这种风险而以安全第一为原则进行运作，那么投资回报也会相应减少，可能会导致无法确保充裕的退休年金用于安度晚年。

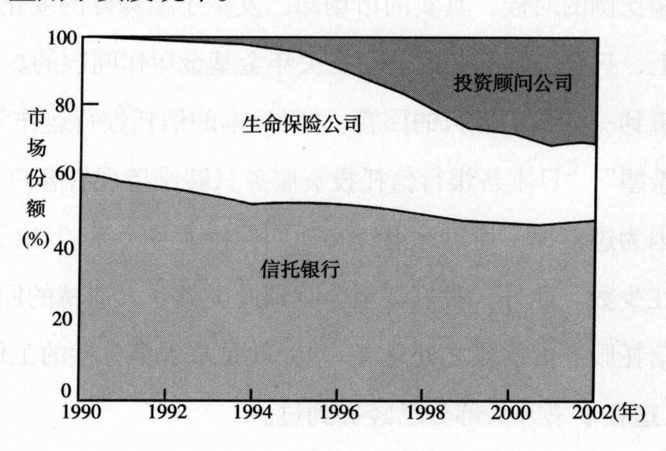


图 2-17 退休年金基金市场的市场份额

在这类业务中，以往多数客户都会委托给信托银行和生命保险公司运作年金基金。尤其对信托银行而言，受托运作年金基金是一大重要的收益来源，“在年金基金市场上所占的份额”是经营者们最关心的问题之一。然而，随着日本金融业务的自由度越来越放开，有关年金基金运作的各种限制也不断被放宽，在这个过程中市场份额也开始发生变化。经过 20 世纪 90 年代，以外资为主的投资顾问公司开始迅速抢占日本市场。简而言之，这些公司所做的就是指导客户如何运作年金基金。那么

大家有没有发现，图 2-17 和图 2-14 有些相似？只不过，之前的“先锋公司”的角色在这里则由“日本的信托银行和生命保险公司”所替代；而“第一兴商株式会社”则变成了“投资顾问公司”。日本的信托银行和生命保险公司安于现状，吃着“年金基金市场上多年经验”的老本，结果却使市场份额直线下降。在它们缩在公司总部按“1C 角度”挂念着市场份额比例的时候，真实的市场却已发生了结构性的变化。

实际上，只要去问问几家公司有关年金基金运作问题的真实想法，我们就会听到一些苦不堪言的回答。“对日本的信托银行运作年金基金根本不抱希望”，“日本各银行信托投资服务只够维持现有客户。我们也只不过是因为逃不掉，所以才继续和他们保持业务关系。”诸如此类的声音并不在少数。此外，我们甚至会听到此类颇令人遗憾的回答：“日本各银行信托服务可信赖之处只有一点，就是基础事务性的工作基本不会出错。”这在本书开头部分已经提到过。

如果深究其原因，我们就会发现很多情况都鲜明地反映了“1C 角度”影响下的经营模式。例如，“某信托的人不顾客户的需求只想着自己公司的总部和上司”，“有时候会发生违反自己原本对利率的设想而不得不服从上司的情况，这种情况让人感觉靠不住。”如果公司在业务上以自己公司为中心，客户也是看得清清楚楚的。此外，也有客户抱怨“负责运作的人一直在换”，这种只顾自己公司方便的人事变动的确会使客户纷纷解约而去。

若是站在“3C 角度”看问题，很容易就会发现年金基金市场上发生着“结构性的变化”。这种“结构性的变化”与在卡拉 OK 案例里曾

提到过“激光视盘型”和“通信型”的市场份额变化类似，只是这次的情况是从“主动运作”变为“大部分被动运作＋一部分对冲基金运作”。对此，非专业人士可能理解起来有些困难，在此我稍做解释。

如图 2-18 所示，是对全世界运作资金的业务动向的调查结果。每一种资金运作市场的类型在图中都表示为一个圈，圈的大小反映了不同类型市场的规模大小。纵轴表示各种市场的预测增长率，纵轴越往上，表示“上升”机会越大的市场。而横轴则表示各种市场的赢利性，越往右则表示“这种业务越赚钱”。

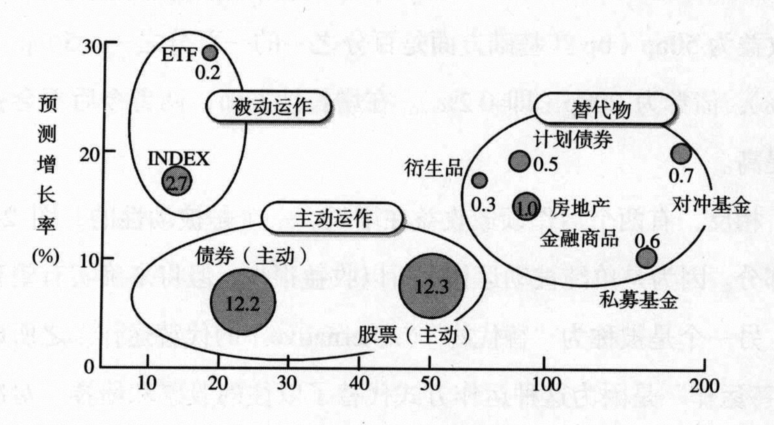


图 2-18　不同商品的市场规模和预测增长率

资金的运作基本分为两种方式。一种方式是自己去调查各种各样公司的业绩，并购买那些股价有望上涨的公司的股票。这种方式叫做“主动运作”。但股价会上升也会下降。主动运作方式的特点是，如果自己猜准了，就能赚更多的钱；反之，若猜错了，则会遭受巨大的损失。当然，相反的也有一种方式是直接认定“反正思考了也不懂”，于是将一

切交给市场整体的动向。交易型开放式指数基金（ETF）这种根据股市整体动态确定回报的商品就是其中一个案例。这种方式叫做“被动运作”。主动动作和被动运作的主要区别在于，前者是思考如何主动与市场动态不同的运作对象；而后者则是被动地将一切交给整个市场的变化。

以往资金运作方式的主流是主动运作股票和债券，两者在运作规模方面即便是现在也是最大的。但这种方式的缺点在于，因为会运作的职业人员越来越多，所以和他们竞争基本赚不到钱。通过运作股票能获得的收益为 50bp（bp 在基础方面是百分之一的一百分之一，50bp 相当于 0.5%），债券为 20bp（即 0.2%）。在增长性方面，两者今后不会获得大的提高。

相反，有两个运作领域收益在增长。一个是被动性的，图 2-18 左上部分。因为是单纯被动运作，所以收益很少，但将来确实有望获得增长。另一个是被称为“替代物”（Alternative）的代替运作。之所以称为“代替运作”是因为这种运作方式代替了以往的股票和债券。对冲基金（hedge fund）和买卖房地产金融产品的运作就属于这种方式。（更准确的说法是房地产运作方式不再是“代替”方式，已经确立了一种运作资产的地位。）虽然这类运作方式风险较高，但由于可以获得回报，因此收益率很高。

过去，一直以来掌管着年金资金的基金总是将资金“委托”给信托银行或生命保险公司运作。受托的信托银行等凭借自己的才智主要以股票和债券形式主动运作资金。但无论多么专业，主动运作未必能比被动

运作取得更好的成绩。相反，被动运作商品的种类也日渐齐备。那些年金基金也开始习惯对资金的运作。在这种情况下，那些年金基金也会渐渐认为，与其选择将所有资金全部“委托”他人运作，不如将部分资金由自己以被动方式运作，而一部分资金采用代替运作方式，这样收益也有所提升，成本也较低。代替运作方式无论用于房地产金融商品还是对冲基金，都会有相应的该领域的专家。与其在信托银行或生命保险公司这类“百货店”购物，不如选择在被动运作这个附近的“超市”里购物，“时髦的衣服”就去代替运作的专家“专卖店”或“女装店”购买，这就是年金基金的观点。

在刚才提到的卡拉 OK 的案例里，各公司市场份额的变化反映了从激光视盘型卡拉 OK 设备到通信型卡拉 OK 设备的结构性的变化。同样，运作年金基金的各公司、各行业的市场份额变化也反映了在资金运作方面的一个巨大结构性的变化——从“主动运作”转为“大部分被动运作＋一部分对冲基金运作（特别是代替运作）。然而日本的信托银行或生命保险公司中多数都没能在这一结构性的变化迹象出现时采取应对措施，这点不可否认。

这种结构性的变化在各种金融市场中都会出现，而且今后这种变化会进一步加速。例如，刚才讨论的新运作方式——房地产运作中也已逐渐发生结构性的变化。在以往外资金融机构从海外带入的大量风险资金的背景下，这些资金趁机购买了银行的不良债权处理物品和公司亏损业务处理的出售物品等。但这种业务模式不会长久持续。同海外的风险资金风格不同的日本国内大量年金基金开始流入房地产市场，由此这个市

场便开始发生地壳变动。

从第二次世界大战后 50 年的金融恐慌时期来看，在长达七八十年的时间里，日本的金融业务一直被规定所“固定”。然而日本金融市场发生结构性变化的规模和速度与过去有所不同。经营者的过去的常识和经营技巧常常会派不上用场。能正确理解这种状况的金融机构和那些忽视这种状况的金融机构，在 10 年后会出现无法填补的差距。

要正确捕捉客户的需求和市场的结构性变化，“3C 角度”是必不可少的。如果公司能通过“3C 角度”捕捉到客户真正需求和与之相对应的市场发生的结构性的变化，并将其作为自己公司发展的机会，公司便能实现收益的大幅增加。

模式 6 “价值链”——创造新附加价值的思考模式

从别人处接受某种价值，随后加上某种价值，继而再传给下一个人。我们就是在这样的价值流动中生活和工作的。

挖铁矿石的人，搬运这些铁矿石的人，将铁矿石制成铁的人，用铁制成汽车的人，将整车采购进来并卖给最终消费者的人……体现这一价值流的就是“价值链”（Value Chain）。

价值链是经营战略上极为重要的一种“模式”。经营者应考虑自己公司附加的价值（即附加价值）在整个价值链中处于何种地位，又究竟能附加多少价值。如果公司给社会提供重要价值，就能以一个社会存在意义较大的公司身份发展下去。而如果公司所提供的价值过去很重要但现在不再重要了，在被他人认识到这一点的时候，公司就会陷入即使降价销售商品也不会有人愿意买的尴尬境地。如此一来，公司的社会存在意义就会得不到认可，最终不得不退出市场。

某种事物在物质不足的高度成长期时被认为拥有一定价值，但在物质过剩时期，就会陷入其价值得不到任何人认可的尴尬境地。这时，若不去改变自己所附加的价值的位置，公司就无法继续生存下去。

价值链是解决这一问题的重要“模式”。在考虑“如何将金融商品和服务卖出去”之前，公司有必要先讨论“原本我们公司处于价值链的什么位置、应该附加何种价值”这个问题。

金融业的案例

金融业务中的价值链的特征

如果是像汽车业务那样的与物品相关的业务，那么我们可以简单地描绘出一个相关的价值链。因为物品的流动和附加价值的流动是朝着同一个方向进行的。用原材料制成零部件，再用零部件组装成整车，从制造商到销售网点，随着物品（汽车）流动，其价值也不断被附加上去。

那么在金融业务领域，价值是不是也随着资金的流动逐渐被附加上去呢？作为资金提供者的存款者位于价值链的上游，金融机构位于中间，下游则是贷款的企业——这是我们经常看到的价值链关系图。但这种思考模式并不准确。因为金融业务附加价值的本质在于对风险的应对处理。风险的根源在于接受资金并投资某种业务的企业。金融机构的责任就是分析这些企业行为中潜在的风险，并将相关信息提供给作为资金提供者的投资者。价值链是反映价值的流动，而不是反映物品的流动。在处理金融业务的时候，金融机构有必要根据风险的流动来描绘价值链的关系图，其上游是作为风险提供者的企业，中游是分析风险的金融机构，下游是消费这些风险的投资者。

资产运作业务中有关价值链的案例

以往在日本，存款和贷款是金融业务的核心。但存款是无法将风险转移到理应是风险最终消费者的投资者手中的。因此，这种风险就滞留在银行中，其结果就是发生了不良债权问题。

对于今后的日本而言，重要的是如何使金融机构、尤其是银行恢复到本应有的金融机构的状态。也就是，将风险买进来、加工并出售。通过这种活动运作客户资产（资金）的业务称为“资产运作业务”。购买并出售伴随着风险的信托投资便是其中极具代表性的案例。

那么，接下来我们要讨论的就是如何为资产运作业务描绘一张价值链关系图。

（1）“鉴别”和“买进”

“买进”是指将信托投资等投资商品从其制造商——金融机构（如富达投资公司）处购买过来的行为。为了“买进”，首先必须进行“鉴别”。这时有必要从各种信托投资制造商的商品中仔细观察那些有望在自己的市场上有销路的商品。

此外，市场的需求也在不断发生变化，甚至可能在进化。曾经只能卖出那些保本型商品的市场，最近也开始青睐那些风险较高的商品——从外汇存款甚至到房地产信托投资。其原因是很多人开始多少有些不耐烦“超低利率”状态。这时，他们有必要定期对买进的商品进行盘点并做适当的改变。像这样的“鉴别”需要有能定时分析市场信息和资金提供者信息的这种高技术含量的技能。这也意味着，这里有一定的价值被附加上去了。

在“鉴别”后，实际的“买进”操作也附有价值。同信托投资制造商就买进条件进行谈判并签订合约，制定组织的规则……银行需要进行诸如此类各种各样的具体操作。可以说，在这一点上也有价值被附加上去。

（2）“调查与开发”和“制造”

通过“鉴别”、“买进”、“销售”构成价值链的金融机构与批发零售业有相似之处。只不过在上述情况下，其“生意”绝对谈不上利润丰厚。就像商店的利润空间很小一样，仅仅是将其他人做出来的东西从右边移动到左边，人们并不会认为其附加价值很高，因而商店可以得到的回报也十分有限。

若要开展更具赢利性的金融业务，银行要为商品附加高的价值。这需要自己去挖掘并分析风险，再制造相应的商品。也就是说，这时很行的目标是成为一个“制造商”。

首先是“调查与开发”阶段，也就是究竟要制作出什么样的商品。这里我举一个最近有增长趋势的房地产金融商品（如房地产私募基金）的案例。在日本，房地产投身证券业并作为一种金融商品销售给投资者。但如果这种商品只是由自己公司或银行来制造，就会出现问题。

在“调查”阶段，要调查房地产及房地产金融业务中存在何种风险。从房地产价格的变动、房租的变动、入住率的变动，到土壤污染问题、甚至地震，实际上会发现各种各样的风险。将这些风险分别归类制成体系，并讨论采取何种措施来规避它们。

接着要调查这些房地产位于何处，是位于日本国内还是国外。如果

是日本国内，是在东京市中心还是其他地区，根据所处的位置不同，其风险也会有相应的差别。此外事物还具有不同的特点。就像高层公寓在开发时随之产生的问题，如处理呆账坏账后获得的高尔夫球场、无人使用的仓库等。事物的特点不同，其风险和作为应对措施的附加价值也会不同。这样一来，经营者应该考虑将何种风险以何种形式包装成商品进行出售。

在“开发”阶段，也就是实际尝试“调查”成果的阶段。在这种情况下，欧美的金融机构通常会用自己的资金（自有资金）进行实验。这种资金被称为“种子资金”（Seeds Money）。欧美的金融机构用自有资金买进房地产并加以管理，实际组装成商品，并测试这种商品能带来多大收益，从而积累相关数据。这种开发阶段的实验数据叫做“历史记录”（Track Record）。在销售那些实际制造出来的商品的时候，是否有历史记录是极其重要的。因为“花自己的钱做实验”的做法可以赢得客户的信赖，在维护制造商的品牌方面也是非常必要的。

正如大家所知道的，服装行业是一个很讲究过时与否的行业。向市场投放落伍的商品是不会有销路的。要将“时鲜”商品投入市场，就必须做好事先的准备工作。和服装行业一样，这个道理也适用于金融业。比如，根据日元汇率动向的不同，有时外汇存款销势异常火暴，有时却突然卖不出去了，这种现象在日本已经发生过。金融业务其实和服装业一样，并非容易而为的行业，必须向客户提供“时鲜”商品。因此，欧美的金融机构会使用“种子资金”，即手中常备应对客户需求的“王牌”，然后再根据市场的动向，决定在何时打出何种“王牌”。

在进入“制造”阶段后，要将风险原材料买进来，并进行加工，详细研读商品构造说明，最后交给销售部门。但金融业务与物品的制造还是存在不同之处，即在将商品售出后，仍然必须继续管理和记录这个风险。金融交易不是在短暂的交换后就结束的交易，从本质上来说，金融交易是一种跨时段的交易。

在“调查与开发”、“制造”的过程中，需要高度的技术支持。因此其所附加的价值也较高，进而提供这种附加价值的人也可以获得较多的回报。既然金融业务的本质是对风险进行加工，那么能提供这部分附加价值的业务，便很容易成为高收益的金融业务。

（3）打包销售

仅凭自己公司制造的商品要满足市场上所有客户的需求是很困难的。因此，像那些连销售都要亲自参与的金融机构、尤其是拥有广泛客户基础的商业银行之类的金融机构，应该准备多种商品，包括自己公司制造的商品和其他公司制造后由自己公司买进的商品。这时金融机构不仅要制作符合本公司客户基本需求的商品一览表，有时还必须制造将各种商品组合加工而成的新商品。被称为“基金中的基金”（Fund of Funds，FOF）的商品就是其中一种。金融机构不仅要销售那些将风险组合进一只基金的商品，还要制造那些组合了多只基金的新商品。这种加工在本书中被称为“打包销售”（Packaging）。在这里，商品就被附加了加工的价值。

（4）传递

接下来就到了将上述商品出售给作为风险消费者的投资者的阶段。

这时，需要做一系列的销售活动，如为投资者准备说明资料，向销售员传授商品知识和销售技巧，做广告……包含风险的金融商品并不是不做任何宣传就能卖出去的商品。在问出客户需求的同时，还要能找出几个适合的商品向客户推荐，并在解释清楚风险之后让客户购买。此外，金融机构还要对销售员是否向客户清楚说明风险进行监督（这称为“承诺”）；同时，开发一个协助销售的系统也是必不可少的。在花费大量经费的同时，技巧也是必要的。这样的附加价值称为“传递”（Delivery）。“因式分解”模式中提到的销售改革方法就是使这里的经营效益取得飞跃性提高的技巧。这种技巧的有无，甚至会使经营效益相差好几倍。

（5）售后服务

我经常听到客户抱怨“银行卖了商品之后就撒手不管了”。在购买了某种商品之后，作为出售方的银行就杳无音信了，这种情况并不在少数。出现这种情况的主要原因是，原本银行做的就是资本业务，即使放任不管，资本的资产也会把钱赚回来。房贷的销售就是其中最好的案例。

因为证券公司从事的是流通业务，所以证券公司员工无法像银行员工那样轻松，他们要经常去“容易推销出去的熟客”处走动，将好几个月前出售的股票价格上升的消息告之客户并让其抛售，然后建议客户购买别的股票……像这种“回转交易”在日本很常见。

我经常向银行员工讲述“回转交易”的必要性，但有时会得到这样的回答：“你在说什么呀！是想让我们和那些证券公司的人做一样的事”（可以说这种话对证券公司的人很失礼）。然而，和存款不同，既然银行向客户出售了伴随着风险的资产运作商品，那么售后服务就是必需的。

这种服务不是“回转交易”的意思。根据市场的变化，有时候银行需要对客户的有价证券组合进行重新配置。如果银行什么都不做，就可能无法长期维持稳定的客户关系。在情况发生变化的时候，银行主动建议客户可以改变资产组成是极其重要的一项服务。

宏观和微观的两幅价值链图

如图 2-19 所示，是一幅资产运作业务的价值链图。这里重要的是如何制成价值链。本书所讲的只是其中一个案例。如果是侧重制造商功能的金融机构，就无须讨论价值链下游部分，而对于“调查”、“开发”、“制造”则有必要进一步细分。如果是侧重销售功能的金融机构，则恰恰相反，“调查”、“开发”、“销售”这样的分类就没有必要进行了。

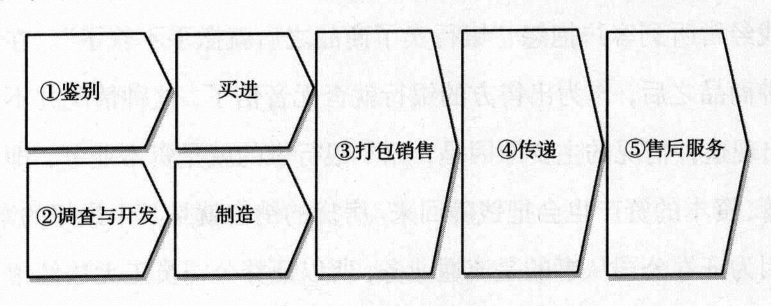


图 2-19　资产运作业务的价值链

在制作价值链图的时候，银行首先要从整体上观察所有金融机构创造的附加价值的体系，明确自己目前处于其中哪个位置。如果现在涉及了某部分，那么也必须认识到自己“没有涉及哪个部分”。在此基础上，银行还有必要讨论将来是否也能保持今天的位置、是否能将其他部分也纳入麾下，以及是否应该舍弃目前拥有的部分等问题。在侧重销售功能的日本地方银行中，出现了自主设立“当地基金”的势

头。然而，我认为所有的地方银行都参与进来是不必要的。银行应该根据自己的市场和能力，决定将价值链中的哪一部分作为自己的“生存空间”（Domain）。

在决定了“生存空间”之后，银行接下来要将价值链进行进一步细分，并制定相应的战略。在这个意义上，这时需要两幅图，一幅是决定“生存空间”时需要的概览整个行业的价值链图，另一幅是反映“生存空间”详细战略的价值链图。

因所处位置不同，业务特征也有差异

在讨论价值链方面的生存空间时，银行必须注意不同部分的附加价值的特征是完全不同的。也就是说，业务特征也是完全不同的。如果银行忽视这一点，虽然可以在某个附加价值层面胜过同行，同时也认为可以连续轻易进入价值链的上游或下游，但是事实上银行可能遭遇惨痛的失败。

这里，我举一个“制造”业务和“打包销售”业务相区别的案例。只要讨论一下金融商品中最先进的对冲基金，两者的区别就一目了然了。对冲基金就是那些使用极高难度的金融技术积极地挑战风险的制造商所提供的商品。

如图2-20所示，左侧是按照管理资产规模的大小对制造对冲基金的公司进行排序的结果，右侧则是按同样的条件对金融机构进行排序的结果，这些金融机构从上述对冲基金处买入商品后将其加工并打包销售。对冲基金的“制造”业务已经形成了极其分散的业务结构。即使将排名前10位的公司加在一起，它们占市场的比例也仅有17%。相反，

“打包销售”业务则形成了垄断市场。排名前 5 位的金融机构占据了市场的 74%。

“制造”业务之所以被称为分散市场，是因为它被要求拥有极高的技术。可以挑战高风险的高端技术并不是对所有风险都适用。甚至可以说，技术难度越大，适用的风险范围就越有限。而且更重要的是，技术这种东西是很容易被新兴技术淘汰的。如果竞争对手在高端技术方面追上来，公司就无法保持优势地位。此外，金融技术不是万能的。因此，实际上“能保持胜利地位”的制造者（我们将之称为“基金公司”）非常少。在图 2-21 中，1998 年的成绩排名前 25 位的基金公司中，在 3 年后仍能保持该位置的只有 2 家。从这种意义上来说，这是一种讲究“时段”的业务。

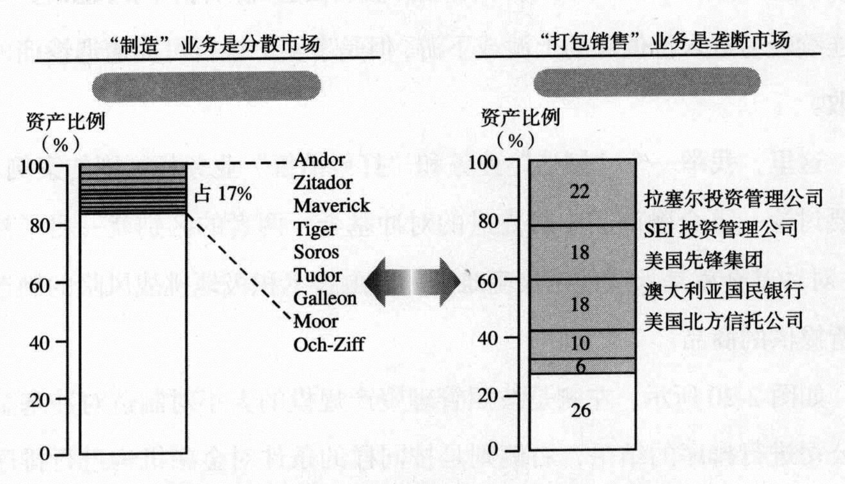


图 2-20　对冲基金的“制造”业务和“打包销售”业务

对冲基金的“制造”业务虽然好，但收益变动风险很高，成本也很高。因为这是这种业务的特征，所以其市场结构是分散型的。

由于“流行”与否差别如此之大，因此一些金融机构产生了一种想法：与其自己参与“制造”，还不如找出那些最“流行”的商品，并将之组合销售。这些金融机构就是图 2-20 右侧的“打包销售”业务的实践者。事实上它们有时候也会直接参与“制造”，但那是为了锻炼自己的“鉴别力”，其范围十分有限。这种业务的胜负关键在于“鉴别力”。在锻炼“鉴别力”时，“集聚经验效应”会发挥作用。经验越丰富，鉴别力就越高，也可以减少所花费的时间和成本。也就是说，这种业务的关键在于积累经验的量，这是一种需要规模经济效应发挥作用的业务。它能逐步在行业中实现垄断的原因正在于此。

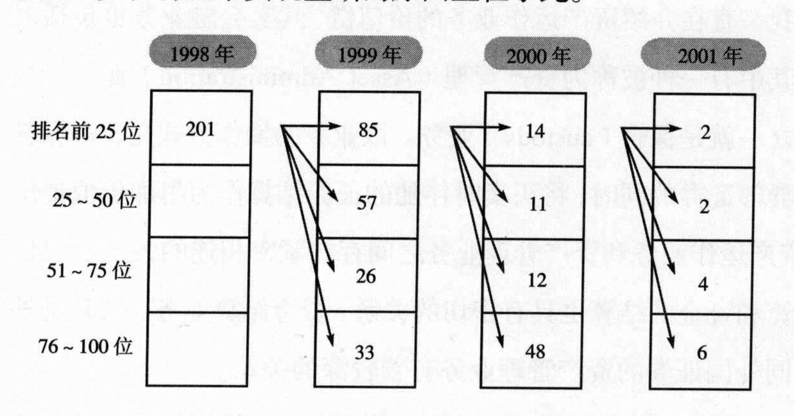


图 2-21　可保持常胜的基金公司很少

出处：BCG 分析。

一方面，“制造”业务和“打包销售”业务通过价值链紧密联系在一起，另一方面在一个完全不同的领域里不断扩展开来。如果一些金融机构认识不到这一点，而光想着“邻居家的草坪很绿”并径直冲进去试图分一杯羹，结果很可能是“被邻居家的狗咬成重伤”。价值链模式中的重要一点就是可以在明确“领域不同”的基础上讨论公司的经营战略。

通过新的组合创造附加价值

关于对冲基金，我认为金融机构最好能在详细“分解”价值链后再确定其擅长领域。这种研究被称为“分解研究”（Unbundle Approach），即通过对以往模糊认识的生存空间和业务本质进行详细分解，提炼出更大的附加价值。

也有一些金融机构以新的方式将价值链串联起来，或通过“组合”提供新的附加价值。这种将附加价值“串联起来”或“组合”的方式被称为“重新组合”。美国道富公司（State Street）就是其中一例。

之前我一直在介绍资产运作业务的价值链，其实金融业务也包括多种业务。其中有一种被称为资产管理（Asset Administration）业务。其代表业务之一就是保管（custody）业务。该业务的操作方式是，在保管股票和债券等证券的同时，将买卖时伴随的证券结算作为附加价值提供给客户。资产运作业务和资产管理业务之间存在紧密相连的关系。而且，证券的结算和资金的结算也具有密切的关系。资金结算业务，尤其是外汇业务，同外国证券的资产管理业务有着较深的关系。

道富公司将这种资产运作业务、资产管理业务和资金结算业务的价值链立足于向客户提供一体化的附加价值来寻求各自的生存空间。在一些投资者看来，如果是股票和对冲基金，还是想自己来管理；但如果是和市场指标相连动的商品，他们认为不需要自己来管理，觉得倒不如让别人来代为管理。通过统一承包这种证券管理工作，道富公司不仅可以向投资者提供全面的信息，还可以提供风险管理和运作评估等附加价值。此外，如果投资者持有的是外国的证券，道富公司还可以配套提供

外汇结算服务，从而向客户提供“一站式”（one-stop）服务。

如图 2-22 所示，在日本的很行中，即便是同一集团内部，附加价值也会被分开向客户提供；而在道富公司中，则是通过“连接”这些附加价值来赢利。这种“连接”的方式可以让那些逐渐成熟后赢利下降的业务重新形成附加价值。

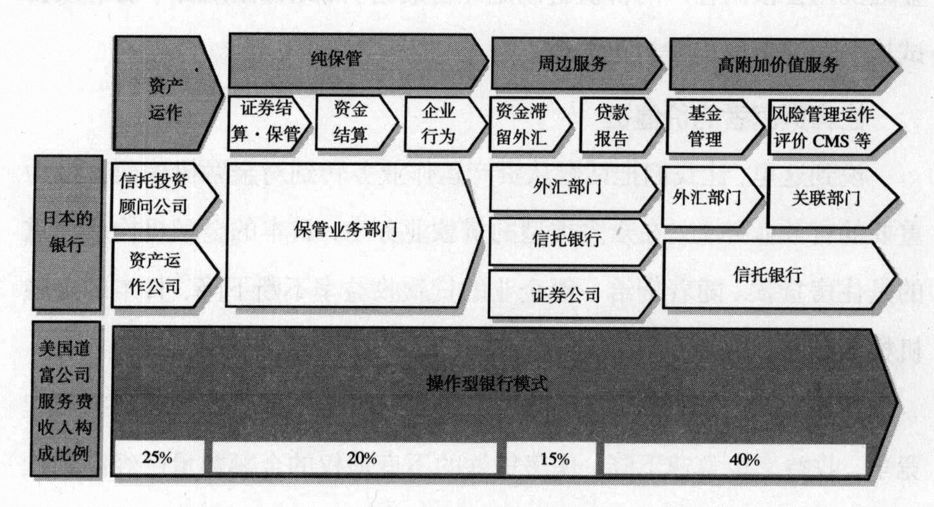


图 2-22 通过连接价值链来赢利的商业模式

出处：BCG 分析。

如果某业务的附加价值出现下降并缺乏新意，便可通过“重新组合”重新形成附加价值。如果某业务加入了高附加价值业务的行列，银行还要通过“分解”该业务来关注可以确立竞争优势的生存空间。价值链的重要功能是可以提供讨论这种能伸能屈战略的方案。但是要注意的是，即使银行错了也不要往“相反”的方向走。因为这种危险的严重程度就和在高速公路上逆行一样。

客户的价值链

价值链通常反映了供给方（如果是金融业务，就是金融机构）如何将附加价值像“接力棒”一样交到客户手中的过程。

实际上，客户也可以进行跟价值链类似的讨论。在金融业，很少有金融机构会根据客户的价值链制定经营战略。因此各位读者今后可以尝试从下面的角度出发讨论战略。

住房贷款者的价值链

说到这里，让我们把话题从资产运作业务转到对金融机构而言极为重要的贷款业务上。在众多类型的贷款业务中，日本的金融机构最注重的是住房贷款。随着贷给一般企业的贷款收益率不断下降，日本的金融机构渐渐将战略重点转移到利润较丰厚的住房贷款业务上。

然而，“无论谁都可以获得住房贷款”的结果是引发一场利率贱卖竞争，收益率也急速下降。住房贷款的不良债权的金额数量已经高到让人无法装聋作哑的程度。住房贷款方面不是由银行主体作担保，而是由关联公司进行担保，因此不良后果也会影响到住房贷款担保公司。若从长期的观点来计算住房贷款担保公司在处理不良债权时，会发现实际上住房贷款的利润并不高。

接下来在附加价值出现下降的时候，就有必要像之前所说的那样，通过“重新组合”来重新创造价值。这里，我将举一个案例，也就是通过客户的价值链而非银行的价值链来进行这项重新组合的运作。

人们为什么要贷住房贷款呢？从银行的角度来看，“住房贷款”是其重要业务领域；而从借贷者的角度来看，住房贷款只不过是一种买房

的手段而已，目的是为了买一套属于自己的房子。更进一步地说，购买房屋也是一种手段，目的是为了一家人能过上舒适的生活。

供职于一家制造公司的铃木先生现年 33 岁，目前和太太带着两个孩子住在公司的员工宿舍里，但近一阶段他宿舍越来越显得拥挤了。同时，他希望退休后的生活舒适些。于是他开始考虑买一套属于自己的房子。

他首先想到的是："到底是继续住在公司宿舍好呢？还是现在就买房子好呢？"他一边向公司的同事和前辈询问意见，一边自己也试着收集一些相关资料进行分析。他和妻子讨论的结果是，无论如何"为将来考虑的话，还是趁现在先买一套房子比较好"。

于是，铃木先生开始找新的房子。这时候他必须决定今后住在哪一个区域。他不单要考虑对房子的大致印象问题，还要考虑周围是不是有公园、教育环境如何、距离公司有多远等方方面面的问题。另外，他还得去实地对房子进行考察。房型、采光，以及为太太考虑的防范设备和厨房都是主要考察的对象。

在要买的房子有了眉目之后，接下来就是筹集资金的问题了。这时，铃木先生首先要考虑需要用掉多少自有资金，或能向公司和父母借多少资金等问题，然后余下的部分就要向银行贷款了。

借了住房贷款之后，铃木先生就能实现自己拥有一套房子的夙愿。接下来就要搬家。但在搬家之前还有一些事要做，一是新居需要新的窗帘；二是孩子的房间变成了两间，所以需要置办新的床和书桌；三是太太要在宽敞的厨房里大展厨艺，所以想买全套的厨房用具。此外，铃木

先生本人也想买一套庭院的园艺用品。为此，铃木先生一家决定去一家家居商店进行大采购。在计算商品总额时，他才发现数额十分惊人。铃木先生其实不用担心，因为与这家家居商店有合作关系的信用卡销售公司向客户提供分期付款服务。

最后，铃木先生终于实现了夙愿——“一家人过上舒适的生活”。

如图 2-23 所示，铃木先生的一系列行为可以分为 4 个阶段。其中银行只有在第三阶段才同铃木先生发生了接触。前两阶段全由房地产公司控制，之后的第四阶段则是家居商店和信用卡销售公司的天下。

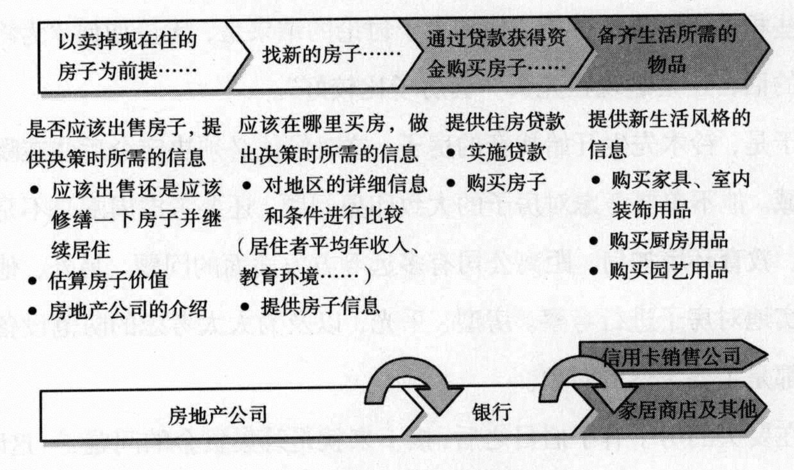


图 2-23　按客户的价值链进行考虑

这里银行首先可以考虑的是将客户自动从第二阶段吸引到第三阶段。实际上各家银行从很久以前就意识到这一点了。具体的做法是同第二阶段中的房地产公司合作，随后自动让那些房地产公司的客户流向银行。这就是所谓的“其他行业合作型贷款”。合作型贷款就好像是采取了一种河底撒网的方法，尽可能将客户“一网打尽”。各家大型银行都

在推行这种合作模式。然而，“一网打尽”式的方法实际上也伴随着风险。因为房地产公司介绍来的客户必须接受银行的风险审核，但房地产公司会觉得这种做法麻烦。“如果审核很严格，我们就不和贵行合作了，而是和别家银行合作！”在房地产公司这样威胁下，一些银行只得放宽审核标准。然而事实是，这些银行之后会因为出现住房贷款的呆账而面临亏损。

在图2-23中，如果我们试着将注意力从第三阶段“之前”转向“之后”，就会发现可以开展一种与以往完全不同的业务模式。也就是说，试着将以往的银行业务同信用卡销售的业务连在一起。这种想法可以作为一个选项列入考虑范围。最近日本的各家银行开始将发行信用卡视为主要业务，从而开展“刷卡积分”服务。于是银行和家居商店便开始合作。若客户从银行贷住房贷款，便可获得××点的积分。随后若客户到作为银行合作伙伴的家居商店买家具，便可使用上述积分。如果客户在买家具时分期付款，也可以计入积分。这样一来，银行就可以拉拢客户通过信用卡来贷款买高额商品。于是，银行不仅可以获得住房贷款的业务，还可以获得消费者金融业务带来的利息收益。

站在客户立场上的价值链给我们提供了一个前所未有的崭新视角。我们不仅应该从金融机构角度看到价值链，还要设想客户看到的价值链，从而可以开展一个前所未有的业务模式。

模式 7 “经验曲线”——将经验作为赢利源泉的思考模式

优秀的经营者和一般的经营者的区别在哪里？区别之一是两者对“经营手段”的理解和运用能力存在差别。其中最显著的一点是他们对“经验曲线”的理解及实际运营于经营的能力不一样。为什么呢？因为“经验曲线”是一种即便是从外部来看也很难看到、很难模仿的差异化因素，是一种建立持续竞争优势的巨大力量。

经验曲线是什么

人们在开始做一件新的事情的时候，总是颇费工夫。请大家回想一下自己刚踏上社会第一年的情景。经公司前辈指导初次经手的业务似乎无论如何都要花很大的工夫。但在重复了两三次后，就会渐渐掌握要领，并能在短时间内做到更加省力。这种情况普遍适用于大多数业务。越是积累经验，包括时间在内的成本就会降得越低。

那么，究竟多少经验量能降低多少成本呢？在分析了各种行业的各种数据后，我们发现根据“累积经验量”成本就会发生“一定比例”的下降。比如，汽车的累积生产量达到两倍，成本大致会降低 15%。假设

生产1 000辆新车的成本是100万日元。再生产1 000辆，累积生产量就会达到2 000辆，这时生产每辆只需花去85万日元。再追加生产2 000辆时累积生产量将达到4 000辆，成本就是85×85%，即72万日元。“累积生产加倍时可以一定的比例降低成本”，这个比例一般在10%~30%之间。如果用对数轴的坐标图来表述，可以用直线来表示。之所以这么说，是因为经验曲线中纵轴的生产成本和横轴的累积生产量存在一定“比率”的比例关系（见图2-24）。

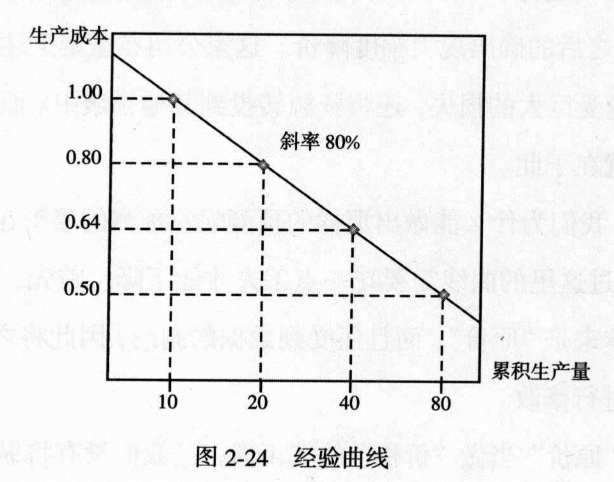


图2-24 经验曲线

其他行业的案例

我们曾为一家制造CD-R的厂商提供咨询服务。当时，CD-R销量火暴，且利润率很高。竞争对手也大多投资设备，力争凭借经验曲线来降低成本和扩大市场份额。“公司未占得先机，因此失去了成本竞争力。于是决定投入数十亿日元的资金扩张生产设备。”这样一个计划便被提出来了。当时全公司没有一个人对扩展CD-R业务持反对意见。然而，

我们提议修改这个计划，且最终说服该公司撤销该计划。这是为什么呢？

原因是，我们在分析后预测："CD-R 在 3～4 年后每张售价将降至 200～300 日元，因此赚不到钱。"这项提议提出后立即遭到了该公司负责部门的强烈反对。"现在卖 1 000 日元的东西只过了三四年就降到两三百日元，这怎么可能呢？不要说这种荒谬的话！"若在前面所讲的状况下推行这项业务，该公司持反对意见是可以理解的。然而，事实上 CD-R 在那之后的确出现大幅度降价。这家公司在撤销上述投资计划后不仅免于遭受巨大的损失，还将资源转投到其他领域中。而投资咨询的最大优点就在于此。

那么，我们为什么能做出那样的预测呢？预测的秘密在于"经验曲线"。只不过这里的曲线需要花一点工夫才能下降。首先，由于经验曲线的纵轴本来是"原价"，而且还受到数据的制约，因此将之替换成"价格"需要进行修改。

而将"原价"当做"价格"的真正理由是我们没有将纵轴的对象限定在 CD-R 上。CD-R 是记录媒体的一种类型。因此，不仅各公司的 CD-R 在相互竞争，而且所有记录媒体都构成了相互竞争的关系。消费者在将 CD-R 同硬盘（HDD）和 MD 等各种记录媒体相比较之后，会做出最恰当的选择。

另一个问题是，"技术创新"。比如，硬盘等记录媒体随着技术不断创新，其容量快速增大，且外形越来越小，传输速度越来越快。

由此，我提出"每 MB 的单价"这一数字。如果我们将这个数字作

为纵轴画出经验曲线，就会发现这条曲线适用于所有记录媒体。而且，如果将技术革新的成果反映在这条曲线上，就会发生很大的倾斜，将过去的 CD-R 数据代入其中，并将曲线向未来的方向延伸，就可以得出“今后三四年 CD-R 价格降至三四百日元”这个结论（见图 2-25）。于是，经验曲线就这样被应用于各种情况，从而成为一个可预测未来的强大武器。

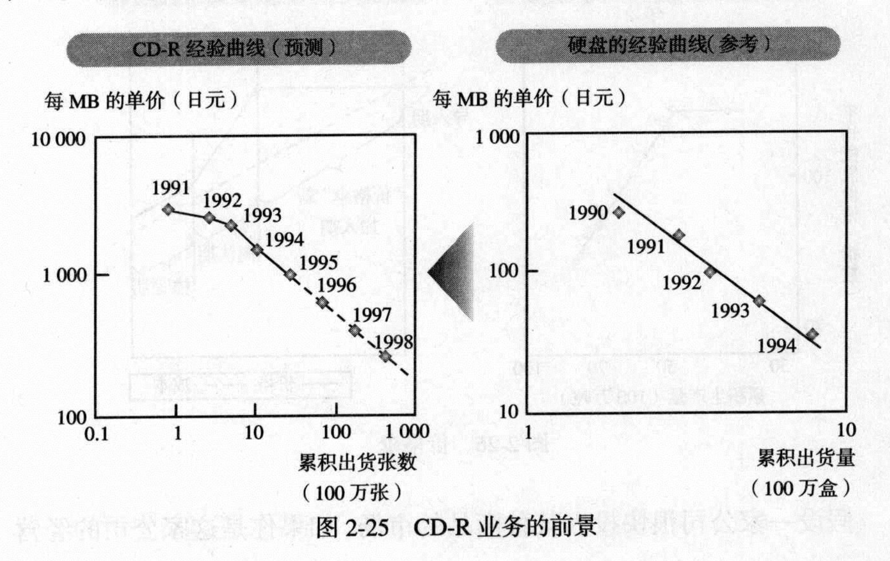


图 2-25　CD-R 业务的前景

价格伞

也许很多人听过“经验曲线”这个词，但听过“价格伞”（Price Umbrella）的人应该不多。虽然“经验曲线”是经济学创立之初诞生的最古老的经营“模式”之一，但绝不是落后于时代的“老爷车”，相反，它是一种极其深奥的工具。这里，我以“价格伞”为例对经验曲线进行介绍。

经验曲线的纵轴原本是原价。不过在得不到原价的数据的时候，我们经常用价格代替。但在这种情况下，我们要了解价格和原价会产生不同的结果。如图 2-26 所示，是用某家公司的产品价格制成的经验曲线。跟用原价显示的曲线相比，用价格显示的曲线在右侧会形成一个“伞”状的“三角形”。这个三角形被称为“价格伞”。这种情况意味着什么呢？

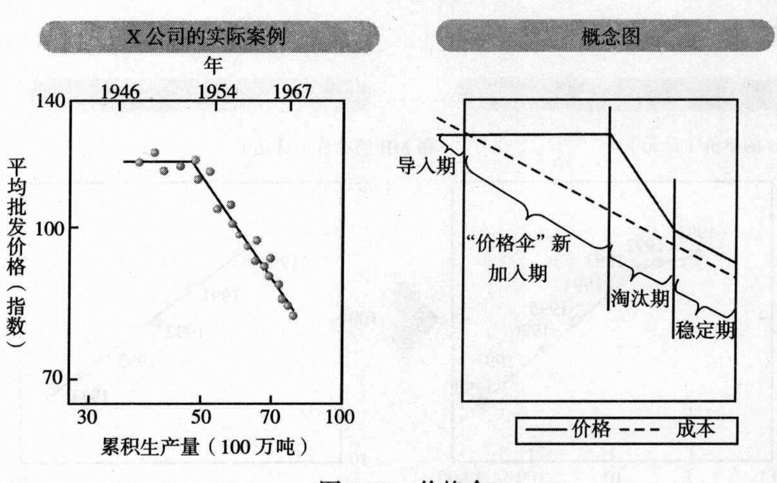


图 2-26　价格伞

假设一家公司很快投入某种商品的市场。如果你是这家公司的经营者，会怎样做？这里能够运用的战略分为两种。一种战略是原价降低得比竞争对手快，从而价格下降并提高营业额，由此处于竞争的优势地位，并积累经验。这种战略是把主要精力放在积累经验曲线上。另一种战略是在竞争对手尚未追赶上来的情况下，可以将自己产品的价格定得较高，从而在原价下降的情况下仍维持现有价格，以此提高收益，力争尽快收回投资。价格伞就是采用第二种战略时出现的现象。这时若竞争对

手使出浑身解数使竞争全面白热化，公司的价格会急剧下降，并逐渐向原价靠拢。

因此，实际上经验曲线无论在制定价格战略方面，还是在制定投资计划方面，都是一种极其重要的手段。

运用到金融业中

无论对于金融业务还是对于银行业务，经验曲线都是适用的。很多人持有这种观点："银行因为有规则保护，因此若规则被放宽，银行将被其他行业的企业侵吞。"相反，在银行经营者中，则有很多人相信，若只是放宽业务规则，银行就可以通过开展所有业务来增加收益。对上述两种观点，我得出一个结论：两者都是无视经验曲线这一经营基本模式的幼稚论调。

银行存在的根基并不在于规则，而在于经验曲线（见图2-27）。无论收集资金，还是贷出资金，都需要各种各样的业务技巧。这样的技巧并非一朝一夕就能掌握。只有在漫长的历史中积累经验曲线，才能开展高收益率的业务。尤其银行的融资业务就积累了许多技巧。

此外，在银行参与其他业务时，也不能忘记"先行者"已经积累了经验曲线。既然在进入这个市场方面已经落后了一步，那么银行必须着眼于比"先行者"更了解市场，在特定的狭窄范围内积累经验曲线。不过，我也经常看到那种模仿"先行者"但其业务无论如何都无法提高的失败案例。

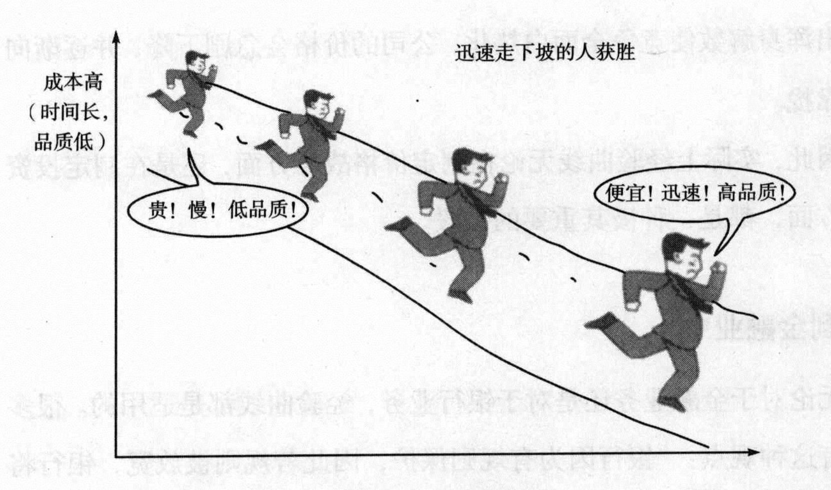


图 2-27　经验曲线

这种案例尤其常见于日本一些银行的投资银行业务中。这里，我举一个 20 世纪 90 年代后半期的并购（M&A）业务的案例，把当时的中型城市银行、大型证券公司和专门从事并购的公司进行比较。三者在工作效率方面的差别十分显著。各金融机构工作人员人均拥有的并购业务量分别如下：中型城市银行以一起居多，而大型证券公司和专业从事并购的公司以五起居多。另外，从平均处理时间来看，中型城市银行约为 1 年，而大型证券公司为半年，专门从事并购的公司为 3～5 个月。当然，它们的成本差距也很明显。此外，从附加价值方面来看也大相径庭。这个差别是可得到的回报的差距的反映。在很多情况下，中型城市银行处理一件业务（同等规模）平均只能获得数百万日元的回报；而其他两类公司则可能获得数千万日元的回报。这就意味着，即便是处理同样的业务，其起到的作用和提供的附加价值存在很大的差异。在这个领域晚

到一步的中型城市银行若要同大型证券公司分庭抗礼，不应该照搬大型证券公司那一套，而应该参考专门从事并购的公司的经验。因为这类公司很好地发挥了经验曲线的作用，其工作效率甚至超过了大型证券公司。那么，下面让我们来看看专门从事并购的公司是怎样运用经验曲线的。

"焦点"战略在这里将成为关键所在，即通过锁定特定的领域迅速将经验曲线往下降。专门从事并购的公司就是锁定在特定地区的一些"行业"，然后，该行业的专业人士便以专家身份大展才能。这些人了解行业用语、行业所处的环境和面临的问题，了解包括行业内部问题在内的各家公司之间的关系；而一些银行员工"因行内人事调动而偶尔负责某项业务"，因此这两类人之间存在的差别不言而喻。在并购业务等投资银行业务中，银行应切入业务的核心以确立战略，这种做法在欧美国家已经成为一种常识。此外，在很多情况下公司都需要为自己制定单独的核心项目。比如，某家公司将自己目标设定为在特定行业成为一个"老板企业"。究其原因，是因为多数情况下老板企业在决策上比打工企业快。此外，成为老板企业还可以积蓄老板企业特有的"获得青睐"的技巧。这种焦点战略将以"运用方针"的形式表现出来。反过来，如果没有这种着眼于迅速下降经验曲线的"焦点战略"，就谈不上"方针"。

在专门从事并购的公司的战略中，还有一点非常重要，那就是"有效利用他人的经验"。不必只依靠自己的经验使经验曲线往下降。实际上，如果一部分经验曲线可以从别人已获得的经验中借鉴，自己公司也可以迅速地积累经验。立足于这种观点，专门从事并购的公司有时会采用"有限合伙人"（Limited Partner）制度。也就是说，跟业内那些拥有

成熟工作网络的人或公司合作，并从他们处获得信息。通过这种方式，公司便可有效发挥公司以外经验从而推动自身的发展。

从某种程度上讲，日本各大银行的战略并没有遵照这种经验曲线。金融界的全球化进程正在加速推进，如果一些金融机构不求进取继续采取扩散型战略，可能会变成“什么都干不了”的金融机构。尤其是那些未取得先机的金融机构在调整国际战略的时候，这种思考模式是不可或缺的。在我看来，日本的银行还未具备充分的调整国际战略的实力，与花旗银行相比，其差距十分显著。

运用到集团战略中

围绕子公司的百年战争

经验曲线的思考模式同经营的各种难题及其解决方法是直接关联的。这里，我将讨论银行经营者们经常咨询的关于集团公司的问题。从某种意义上说，这个问题不仅仅在银行，其中的某个部分甚至在所有行业的大型集团公司中存在共同点。

例如，银行的经营者经常会向咨询顾问咨询有关子公司的问题。经营者的困扰在于，银行的业务部门（即客户部门）的观点，与子公司的观点完全相反，这让经营者“看不出究竟哪一方说的才是对的”。

客户部门的抱怨不仅仅是“子公司由于依赖集团，因此成本较高。若请外面的服务公司来做，可以便宜点……”之类对于价格的不满，还有“交货期太晚”，“质量也不够好，有时甚至会发生故障”之类的抱怨。客户部门的主要观点是：“无论从价格、速度，还是从质量的角度看，

外面的服务公司可以做得更好。承担着这样的负担，还不得不参与竞争，完全不能忍受。”

相反，子公司方面也有自己的说法。在价格方面，它们指出：“说什么价格很高，开什么玩笑！我们开出的价格比成本高不了多少，基本没有利润，我们就是在这种情况下提供服务的！”，“无论让哪个服务公司来做，肯定都要花同样的时间。我们并没有虚报工作时间。”而在质量方面，它们也指出：“正因为是集团公司，所以我们才会满足业务部门的各种要求，并提供超出必要的细致服务。”可见集团子公司方面也有诸多不满。

经常面对上述两种截然相反的观点，经营者不免会产生疑问：“究竟哪一方说的是对的？”对于这种疑问，我几乎每次都给出同样的回答——“实际上，两方说的都是对的。”

“两方都是对的！？”听到这个回答的经营者仍然感到非常困惑。这时，我会用经验曲线的思考模式向对方解释。

在建立系统的业务（系统整合业务）中，经验曲线也能够起到作用。图 2-28 反映了某子公司在过去 3 年中的累积营业额和成本率的关系。图中“斜率 90%”是表示如果累积营业额翻倍，成本率会下降至 90%，即成本会降低 10%。这就是经验曲线的典型模式。由于子公司熟知这种经济原理，因此为建立竞争优势，它会重点关注某个特定的领域并制定战略，也会早于其他公司积累这个领域内的经验。如果子公司将关注点放在符合特定行业特点的业务领域上，就能精通业务内容，而且还能掌握一种有效的技巧。对于金融业务中最成功的子公司，日本野村综合研

究所就是其中之一。该公司基本上将关注重点放在“金融”和“流通”两个行业。野村综合研究所的成功在于它一方面立足于金融业务子公司，同时还按照“入乡随俗”这个道理贯彻了系统业务的铁则。

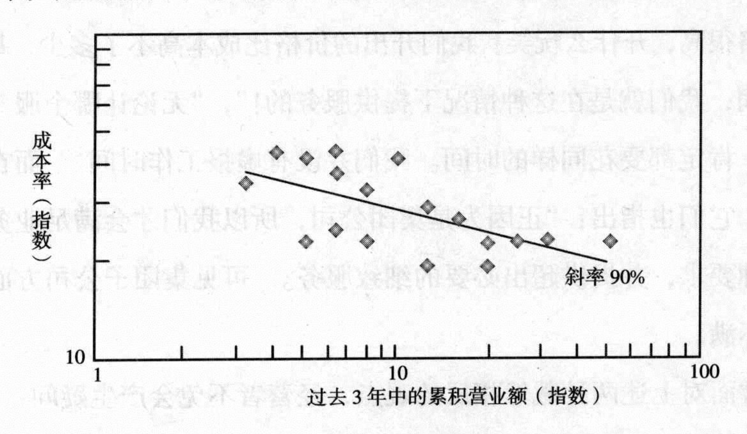


图 2-28 系统整合业务的案例

出处：BCG 分析。

下面我们把话题转回银行的子公司的案例。子公司和客户部门持相反观点的情况可以用经验曲线解释，如图 2-29 所示。与银行业务相关的 IBM、NTT DATA、富士通、日立制作所、NEC 等公司都通过为各种银行提供服务而积累了丰富的经验。因此，它们相当完整而详细地将经验曲线往下降。相反，子公司的大多数工作是为集团所属的公司提供服务，因此它们累积的经验量很少。虽然其经验量很少，但它们几乎参与了银行集团在扩张过程中的所有工作。因为最初成立子公司的目的就是为了不让花在系统方面的钱流到集团外部去。因此，所有可以完成的工作都交由集团内部的子公司来完成。这样一来，子公司的业务范围不断扩大，而且公司的运营完全朝着“集中”的反方向进行，由此，其经验量也分散在各个领域，也就得不到什么经验曲线，在各种业务领域的

经验曲线中一味向上方延伸，而且完全降不下来。

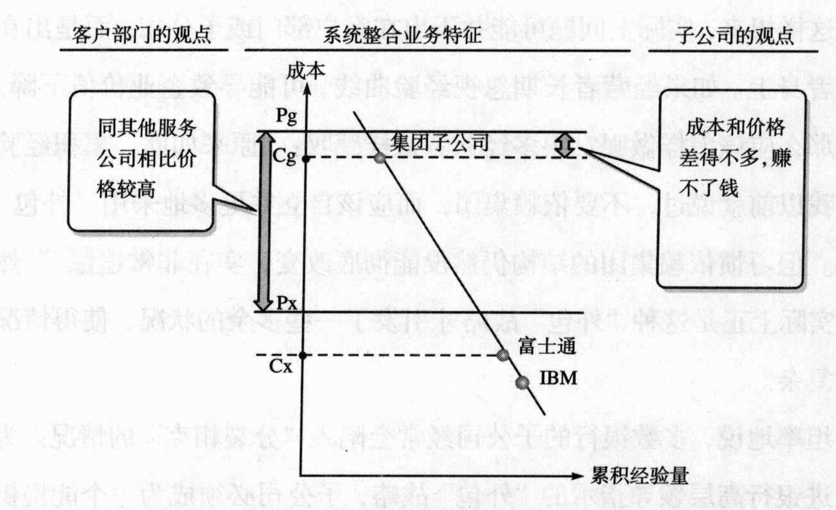


图 2-29　客户部门和子公司的观点存在大分歧的根本原因

子公司与客户部门会出现完全相反观点的理由就在于此。根据图2-29，我们假设从子公司得到的数据显示，某个系统构建项目所需的费用仅为Pg。而这时子公司在该项目上成本为Cg。于是子公司应该面临接近亏本的状态。从这个角度来看，子公司给出的“我们开出的价格比成本高不了多少，基本没有利润，我们就是在这种情况下提供服务的”说法似乎没有骗人。然而，Pg 这个价格，在客户部门看来似乎是“高得离谱”。为什么会这样呢？因为拥有经验曲线的服务公司向客户给出的报价是在成本 Cx 上加一点点后得出的价格 Px。这样看起来，客户部门提出的“子公司由于依赖集团，因此成本较高。若请外面的服务公司来做，可以便宜点……”主张也没有错。于是就得出了我之前给出的答案——“实际上，两方说的都是对的”。

职能的分裂

这样想来，实际上问题可能并不出在客户部门或子公司，而是出在经营者身上。如果经营者长期忽视经验曲线，可能导致企业价值下降。

那么应该怎样做呢？很多经营者这样感叹："原来如此，累积经验啊？我以前就说过，不要依赖集团，而应该自立并更多地采用'外包'战略。但习惯依赖集团的结构仍然没能彻底改变，实在非常遗憾。"然而，实际上正是这种"外包"战略才引发了一些多余的状况，使得情况更加复杂。

坦率地说，多数银行的子公司经常会陷入"分裂相克"的情况。为了推进银行高层领导指示的"外包"战略，子公司必须成为一个能提供高附加值的强大公司，而要获得这种高附加值就需要打败竞争对手。因此，投资是必要的，仅用于增加累积经验的"能量"（人员和设施等提供附加价值的能力）也是必要的。但银行高层领导从提高经营效率的观点出发，则要求子公司实行"瘦身"体制。既然按照这种伤筋动骨的思考模式，连银行本身都在进行关停并转，那么子公司理所当然应该进行彻底的"瘦身"。不过如果通过关停并转削减经营资源，那么仅用于积存累积经验的能量就会得不到保证，而旨在提高附加价值的投资也很难得到允许。也就意味着，在要求两者兼顾的情况下，子公司很难派上用场。

这种"职能的分裂"也可以按另一种观点进行讨论。比如，子公司经常收到银行本身的委托，"由于近一两年是构建系统的关键期，因此我们认真地拜托你们"。当然，由于不能失败，因此子公司会将从公司

内部选出优秀的人才负责该项目。而同时，子公司也被要求“扩大外包，从而尽快靠自身力量实现自立”。不过若要扩大外包量，就必须同那些积存了累积经验且身经百战的竞争对手进行竞争，也就必须投入公司的优秀人才。然而，由于优秀的人才一直被派给集团内部的项目，因此集团根本派不出多余的优秀人才。于是，子公司无论如何是不可能在这场竞争中胜出的。

如果经营者不断将这种“职能的分裂”强加给子公司，并简单认为这是子公司社长的能力问题，那么就有问题了。如果让子公司进行“外包”，集团就得确立外包所必需的战略，并向子公司分配相应的资源。如果办不到这点，集团应该让子公司主要负责集团内部的“内包”工作。因为不上不下的“职能的分裂”只会带来最差的结果。

摒弃“不上不下”的思考模式

这种讨论不仅仅只适用于集团子公司或银行集团内部。究竟是学习野村综合研究所和新日铁 SOLUTIONS 那样外包比例占到七到八成，还是像卡西欧和麒麟啤酒的子公司那样主要将精力集中在为集团内部提供服务，这里有必要“明确一下”。外包率在两成到五成之间的“不上不下”状态将导致最差的结果。日本丸红的子公司决定涉足外包之路，从日立公司获得资金并招聘管理高层，引进了人才和培训系统。通过获取日立公司的累积经验，丸红子公司对公司结构进行大刀阔斧的改革。因为如果不采取这种彻底的做法，就无法建立一个强大的公司。而松下的做法却有所不同，它将子公司一分为二，一队人马负责外包业务，另一队人马则负责集团内部业务，并且将后者重新编入主体队

伍之中。这种做法是为了拉近集团子公司同客户部门之间的距离。而外包部队则作为一个新的公司开始了新的征程。

在此，我举一个将这种思考模式明确运用到集团战略中的案例。某航空集团公司的情况如下："以前曾一度有过旗下公司外包比例在二到四成的情况，但由于其职能太过模糊因此予以废止。"根据该集团的战略，其旗下只有两类子公司：一类是外包比例在一成以下，主要职能是服务集团的"功能子公司型"；另一类是外包比例在五成以上的"独立公司型"。在该集团的经营理念中有一点很明确，就是位于两者之间的"两头不着边"型子公司是要不得的。

这里我必须事先讲清楚以下几个方面。首先，虽然"功能子公司"的主要职能是为集团服务，但并不被"禁止"从事外包业务。利用为集团内部提供服务时获得的经验，在不影响为集团提供服务的范围内向集团外部销售自己的服务，这是被允许的，甚至可以说是值得鼓励的。其次，各位读者在考虑问题时不要拘泥于"一到五成"这个数字本身。具体的衡量数字因各个集团所处的状况而异。因此，究竟是主要为集团服务，还是优先考虑通过外包实现自立，果断决定其优先级顺序才是问题的关键所在。

不陷入"轻易分出黑白式的讨论"的思考模式

如果提议将集团子公司的职能定位为"功能子公司"，可能遭遇强烈的反对。反对的理由是："根本不想要这种'成本耗费站'（Cost Center）。因为这种类型的子公司会造成成本流失。今后应该让所有子公司成为'赢利创造站'（Profit Center）。因此外包是必需的。功能子公司之类的建议实在是太荒谬了。"所谓的"成本耗费站"，是指功能子公司需要的经费将以"经费"的名义按某种分配标准由客户部门来承担。

也就是说，客户部门不得不像纳税一样负担这部分经费。相反，“赢利创造站”则意味着功能子公司有“收入”，且用“收入”减去自己的“经费”后所得的“利润”进行经营管理。根据这种方式，由于会被追究赢利责任，因此这类子公司有望对独立经费进行运营。但若没有“收入”，上述逻辑就无法成立。因此就得出了“外包是必需的”这一结论。

这种“内包=成本耗费站”、“外包=赢利创造站”的逻辑竟得到很多人的支持。但实际上这种逻辑并不准确。有时候也存在“内包=赢利创造站”的情况，我称其为“共享服务中心”（Shared Service Center）。也就是说，这类子公司并不参与外包业务，而是主要为集团服务，但同时也负有独立性质的收益责任。

这类子公司的收入来源是集团内的客户部门支付的“业务委托费”。也就是说，将客户部门支付的业务委托费和部分外包收入作为收入来源，并对收入减去自用经费后所得的利润负有责任（见图 2-30）。

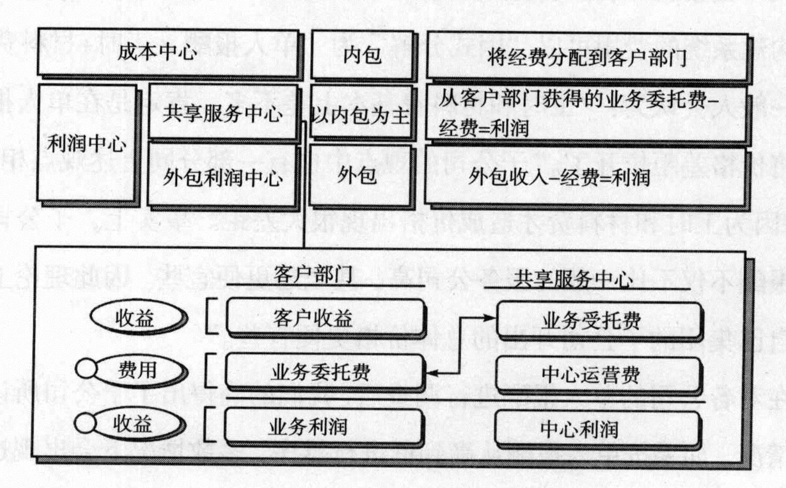


图 2-30　共享服务中心

模式8 “价值定价法”——改善经营效率的“自上而下”的思考模式

集团子公司的案例

这里，我会根据集团子公司的案例讨论经验曲线和价格竞争力的关系。

构建系统所需的费用分为人工费和硬件、零部件费等材料费两部分。人工费用可用一个公式表达为：将每人每小时工作所需支付的报酬（即“单人报酬”）乘以系统开发所需的总小时数（即“工时”）。简单地说，构建系统的费用可以“因式分解”为“单人报酬×工时+材料费”。

一般人会认为：“工时和材料费基本上差不多，肯定是在单人报酬方面将价格差距拉开了。”子公司的观点中也有一部分同上述观点相近。“不是因为工时和材料费才造成价格出现很大差距。事实上，子公司的单人报酬不仅不比一般的服务公司高，甚至还更便宜些。因此理论上应该是自己集团的子公司开出的总体价格更便宜些。”

在对各公司的单人报酬进行调查后，我们的确得出了子公司所说的这种情况。如果按单人报酬从高到低进行排序，多数情况下会出现这种情况：最高的是 I 公司，其次是 N 公司……且子公司的单人报酬基本与

平均值持平或低于平均值。这一点在一般人看来可能会觉得不可思议。人们普遍相信银行员工的收入水平“很高”，以这种水平为标准，子公司的单人报酬理论上应该很高。然而事实却是外面的服务公司的单人报酬比较高。

这样看来，关于“单人报酬”，子公司的说法似乎是对的，但“总成本”是否也如它说的那样，就没那么容易搞清楚了。总成本还是专门的服务公司明显更低。其原因有两个方面。

一方面，拥有丰富累积经验的服务公司在工时方面用的时间少。原本“工时”可以因式分解为“开发规模÷经营效率”。从“开发规模”来看，拥有丰富累积经验的服务公司可以根据那些相似的案例进行最有效率且无浪费的设计。此外，“经营效率”也完全不一样。影响经营效率的是“返工”和“故障”。服务公司在开展重大业务的过程中，已构筑了一个完全的项目管理体制，该体制能保证项目不出差错。项目管理的技巧也明显存在差距。在工时方面，服务公司具有压倒性的优势。

另一方面，在“材料费”方面也产生了不容忽视的差距。首先，拥有累积经验的服务公司会在设计时选择必要的材料，尽量不出现浪费。而且，经验丰富就意味着材料的采购量也十分大。若采购量大，这家公司就可以从材料制造商那里获得“大单折扣”。这种在采购方面价格谈判能力的差别也将反映到“材料费”的差别中。

拥有累积经验的服务公司同那些经验较少的集团子公司相比，虽然“单人报酬”较高，但其所耗费的“工时”和“材料费”却能发挥巨大的降低成本的作用，因此它们可以给出总成本较低的报价单。

到这里，一些读者应该会有一个疑问："为什么有累积经验的服务公司的单人报酬比较高呢？"这是一个关乎生意本质的重要问题。我先从答案说起。拥有累积经验的服务公司凭借丰富的经验对客户的业务十分熟悉，因此可以基本准确地捕捉客户的需求。同时，它还可以凭借以往的经验向客户提出一些客户本身没有发现的建议。上述优点是客户非常乐意看到的。同缺乏累积经验的集团子公司的人员相比，两者间的差距非常明显。也就是说，拥有累积经验的服务公司的单人报酬在支付时与基于这种丰富经验形成的"高附加价值"是相对应的。

而且集团子公司和服务公司在看待"定价"上也存在差异。累积经验较少的集团子公司为了想方设法让客户购买自己的服务，最终只能说出"我们公司可以再把价格降低一些"之类的话。这是为什么呢？因为集团子公司无法提供能与其竞争对手、服务公司同等的附加价值。因此集团子公司在定价时只能采取成本加利润的"成本定价法"（Cost Pricing），且集团子公司只能获得极微薄的利润。相反，那些累积经验丰富的服务公司在设定单人报酬时则对应了其丰富经验所产生的高附加价值。这个定价是以附加价值为基准设定的，而不是以成本为基准。这也意味着，服务公司的定价是建立在"价值定价法"（Value Pricing）的基础上。附加价值越高，人工价格就越高，利润率也就越高。

在做生意时，究竟选择"成本定价法"还是"价值定价法"，这不仅仅是系统业务方面的问题，对于金融业这种在更大程度上将创造附加价值寄希望于人的服务行业，也是极其重要的。如果服务公司能比其他公司先积存累积经验，便能拥有"价值定价法"，从而进入一个良性循

环，朝着“胜利者”方向更进一步。如果能用“价值定价法”设定较高的单人报酬，服务公司之后便能享受各种好处。

第一个好处是，可以通过提高单人报酬来获得并维持足够多的优秀人才。在很大程度上依靠人来创造附加价值的服务行业，能网罗多少优秀人才是胜负的关键所在。

第二个好处是，通过较高的单人报酬获得的资金可以为进一步提高附加价值做投资。例如，为提高项目管理的效率，可以进行以下类型的投资：准备用于构筑项目数据基础的资金，聘请项目管理专家，并进行相关的培训。于是，服务公司的附加价值便能进一步提升，而缺乏累积经验的集团子公司则无论如何是无法达到的。

第三个好处是，较高的单人报酬可以规避风险，也可以使收益更加稳定。风险会随着项目而来。若平时能常备在风险显现出来时的“应对之法”，就能在风险初露端倪时投入大量的经营资源，从而起到“消火”的作用。在火灾中也是如此，若能在初期快速拿出应对之法，便能迅速将火势控制住。但若消防车越不够，灭火动作越是慢腾腾，火势就会蔓延得更快。也就是说，拥有多少随时待命的消防车，对成本的总和有着极大的影响。

如果可以拥有较高的单人报酬，就能有效发挥其优点，获得更多的商机，积累丰富的经验量，进而针对更高的附加价值获得更高的单人报酬，同时成本也不断下降。这也意味着，强者将变得更强。在银行业务领域，一些服务公司已经建立了这种“制胜模式”。

由此，集团子公司便陷入了无计可施的境地。由于它降低了单人报

酬，导致人工费单价受到抑制，在网罗并维持优秀人才时便显得异常困难。依靠“成本定价法”获得微量利润导致用于投资的资金也受到限制，在提高附加价值的进度上就会落后于其他同行。一旦风险明显暴露出来，“火势”就会扩大，也给客户带来极大的麻烦。对此感到不满的客户会越来越多地转而寻求集团外部同类公司的服务，原本属于集团子公司的这一部分经验量就会出现下降。如果无法摆脱这种恶性循环，集团子公司就会永远得不到提高并走不出困境。

运用到金融业中

运用“成本定价法”和“价值定价法”（见图 2-31）的意义包括以下几个方面。

第一，在制定“经验曲线”的经验战略后，可以累积丰富的经验，提高附加价值，并将这些优势带入“价值定价法”这一“制胜模式”中去，这将成为 21 世纪服务行业的制胜铁则。在物品和服务已泛滥成灾的现代日本，“老一套”的服务是得不到适当的利润的。而那些拥有雄厚资金的个人或企业对于具有高附加价值的事物是不会吝啬金钱的。位于东京西新宿的柏悦酒店（Park Hyatt Hotel）就是一个典型的案例。如果一项业务能进入由“价值定价法”形成的“制胜模式”之中，价格和经验量都会上升。在大多数宾馆苦于大量房间空置而不得不投身降价大战的时候，柏悦酒店的房间利用率和房价却均在不断上升，宾馆设施收容能力也达到最大。

第二，日本银行过去是根据“规则”来获得超额利润的。一直以来

银行利用这个超额利润来维持较高的单人报酬。因为以前银行的工资水平比较高，所以银行可以录用众多优秀的大学毕业生。此外，银行利用超额利润，提供 ATM 网络服务等，从而提高自身的附加价值。而相应的风险也因为有超额利润而得到补偿。

然而，自 1985 年起，日本的金融业开始全面自由化，日本的银行失去了超额利润这一优势。一旦银行无法维持较高的单人报酬并开始降低该单人报酬，优秀的人才便开始流向单人报酬较高的外资金融机构。日本各大银行逐渐陷入一种尴尬的境地：不得不开始减少投资，转而优先考虑节约经费，而附加价值则难以得到提升。此外，由于这些银行失去超额利润而无法抵消日益明显的风险，因此它们便陷入了面临大量不良债权的窘境。

日本的银行若要重新获得往日的“辉煌”，就必须全力获取足以取代以往“规则”的利润源。在 21 世纪，这种利润源只可能是由“价值定价法”制定的高附加价值所对应的高单人报酬。要做到这一点，银行有必要在某个特定的领域积累“累积经验”，因为依靠散漫扩散的经验是得不到较高的附加价值的。而要在某个领域积累经验，将“经验曲线”考虑在内的经营战略也是不可或缺的。

从这个意义上讲，“经验曲线”和“价值定价法”才是各大银行重振雄风的关键所在。若要赶超那些已将经验曲线降下的欧美先进银行，要做的是明确“应该从哪个坡下降”，然后“穿上速滑鞋一口气”将经验曲线降下来。由此，银行才能重新夺回往日的荣耀——网罗全世界的优秀人才，将具有压倒性优势的附加价值提供给客户。

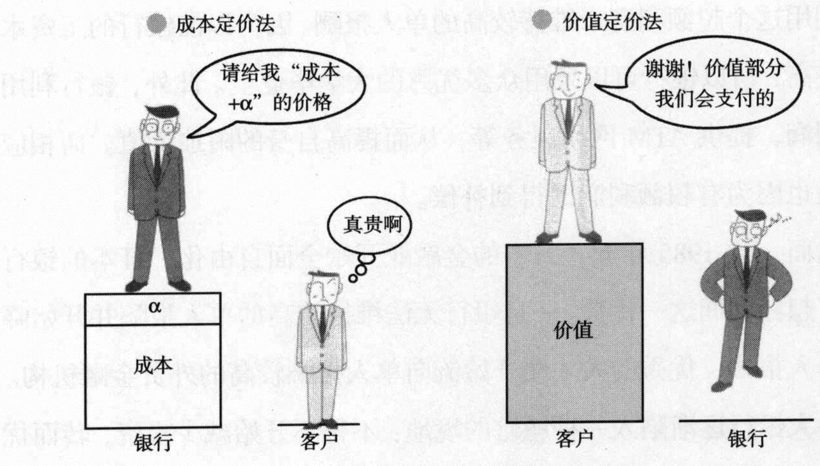


图 2-31　成本定价法和价值定价法

模式9 “异同的观点”——建立组织能力的思考模式

有一个词叫做“同床异梦”。人在做事的时候，经常会发生“同一个目的但做法不一样”的情况。这种情况常见于经营活动的各个阶段。相反，“异床同梦”的“不同目的但做法一致”的情况也经常发生。人们常常能意识到前一种情况，却经常忽视后一种情况。人们往往擅长寻找“差异”，但却很难找到“相同之处”。但实际上，发现“同”和发现“异”一样重要。

那么，下面我们来讨论“同床异梦”（即从看似一致的事物中找到差异）和“异床同梦”（即原本以为不同而实际上却是相同的事物）的具体案例。

在这里，我以如何让人将计划付诸实施的技巧为例进行介绍。无论经营者制定多少战略，如果没有人去执行，就会沦为“纸上谈兵”。经营者要想发动员工去执行战略，就必须掌握一定的技巧。以往这种技巧表现为薪酬制度和业绩考评制度，且一直受到重视。但如果企业过分依赖这两种制度，会引发一些问题。不过，我们不妨暂时把这个问题放在一边，先从上面提到的“异同”的角度出发，对最近这两种制度未必发挥作用的问题进行分析。

薪酬制度

首先我们从薪酬制度角度思考问题。日本公司论资排辈体系受到指责的一大原因就是一名员工的报酬未必同其真实的能力、努力或业绩挂钩。在多数公司或金融机构中，或多或少都采用了根据员工的成果决定报酬的制度。尤其是在用数字很容易把握成果的营销部门，采用成果主义可以说是必需的。那些努力工作创造业绩并反映到数字中去的销售员和那些从中午开始就偷懒跑到咖啡店休息且业绩毫不起眼的销售员相比，他们的报酬要高些，这是理所当然的。人类是奇怪的动物，不仅关注报酬的绝对水平，也很介意报酬的相对水平。也就是说，自己的报酬即便高于自己的预计，一旦得知那些努力的程度和业绩的水平都在自己一半以下的人所获得的待遇和自己差不多，他们便会感到极度愤慨。这样一来，原本为促进员工积极工作而设立的薪酬制度不但不能起到原有的作用，甚至可能起到反作用。若薪酬制度不根据员工的努力和业绩对待遇加以区分，就无法起到作用。

现在很多公司和金融机构已经采用了薪酬等级制度。我经常听到一些公司的社长或人力资源部长自豪地表示：“我们公司在按业绩决定薪酬方面建立了完善的制度。”然而很多时候实际情况并非如此。

我们以 A 证券公司的销售员为例，假设他们的基本工资一律为一年 300 万日元，其余部分则采用了与业绩挂钩的薪酬等级制度。若业绩不佳，则只能获得相当于一个月的奖金；若业绩优良，则可以获得相当于 4 年工资的高额奖金。这也意味着，根据业绩的好坏，销售员的年收

入最大会有近5倍的差距。A证券公司的薪酬等级制度通过明确奖金的差距，实际上起到了提高员工工作积极性的作用。

下面我们来看B银行的案例。B银行称："我们公司已经采用了成果主义的薪酬等级制度。"然而当我们对其实际支付的奖金进行分析后发现，最大的差距仅为15万日元。同A证券公司的最多奖金超过1 000万日元的巨额差距相比，可以说有着天壤之别。即使一家公司实行薪酬等级制度，但很多时候该制度实际在被"运用"时却并没有将差距拉开。这是为什么呢？

原因之一是支行行长本身没有分级的意识和能力。确实，银行业同证券业不同，从事的是资本业务，但不能因此否认银行业存在难以分级的现实问题。因为在银行业，常常是前人过去的努力在累加到一定程度后反映到现在的业绩上。然而即便如此，若奖金的差距仅为15万日元，那么薪酬制度原本的功能——提高员工工作积极性的作用就无法得到发挥。

此外，银行的另一个常见问题是那些坐在银行营业网点窗口的普通员工的待遇问题。他们在窗口也创造着收益。其中一些人创造的收益甚至比那些负责涉外业务的综合员工[1]还要多。但他们在工资和奖金方面却几乎没有差别。从实际的奖金差距来看，很多时候一年的奖金差距只有一万日元左右。这样一来窗口员工便没有了努力工作的干劲。

---

1 综合员工：按日本的银行人事制度，员工分为普通员工和综合员工。前者以年轻女性为主，处理较简单的窗口业务或琐碎业务，职位和薪金都较低；后者多以男性为主，主要处理银行大型复杂业务，职位和薪金都相对较高。

于是，B 银行的经营者希望学习 A 证券公司采用“相同”的薪酬等级制度。然而，B 银行是不可能使用跟 A 证券公司相同的薪酬等级制度的，因为它们存在“不同”。对于这种“不同”采取无视态度的经营者并不在少数。当我向经营者提出该问题时，多数情况下得到的回答是：“不，这不可能。我们银行采用的是‘相同’的制度。”若一项薪酬制度在某家公司得到顺利执行，即使它被另一家公司采用，其结果却未必“相同”，甚至经常会出现“不同”的结果。为什么呢？因为每家公司都不尽相同。公司的历史、文化、员工的组成、业务的内容都不可能一样。既然存在“不同”，就会出现“不同”的结果。然而可悲的是，很多经营者却对出现“相同”结果坚信不疑。

业绩考评制度

找出“差别”对于战略家而言是非常重要的，但比这个更重要的是发现那些“原本以为不同而实际上却是相同的事物”。下面我举一个某银行的业绩考评制度的案例。

在银行经营方面，“业绩考评制度”是最受重视的提高员工工作积极性的方式。银行的整体经营目标可分解为各支行不同的目标如本年度的收益为××亿日元、贷款余额为××亿日元、新拓展的企业有××家等。对于这些目标最后完成了多少被评为“达成率”。例如，收益目标的达成率为 102%，贷款余额的达成率为 98%。业绩考评就是根据这一目标达成率来进行的。收益目标的达成率以 30 分为满分，102%的达成率为 28 分。贷款余额目标以 5 分为满分，98%的达成率为 3 分。可以

说，正是将这两项数据相加后得到的总数，同其他同类支行进行比较并相互竞争这样一种模式，才使得银行得以经营下去。

这种业绩考评制度在高度成长期的银行经营活动中曾发挥了强有力的作用。但在如今的环境中，这种制度在提高员工工作积极性方面的作用已明显下降。而且现在遇到的问题是，这种制度开始起了“反作用”。可惜的是几乎没有几位经营者发现这一问题。至今仍对业绩考评制度可以促进员工工作积极性深信不疑的经营者不在少数。然而实际情况却正好相反。

如图 2-32 所示，是对某银行的资产运作的目标达成率进行分析后的结果。纵轴方向表示支行的目标达成率。而横轴方向则排列着目标达成率由高到低的各家支行。最左边的竖线表示的是业绩最好的支行，最右边的竖线表示的是业绩最差的支行。而达成率在 100%～120%之间的支行大约占到整体的六成。

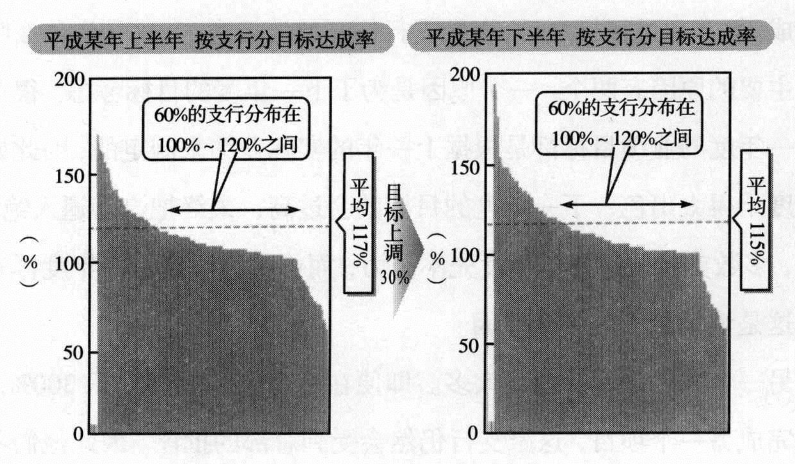


图 2-32 某银行的资产运作的目标达成率（按支行分）的案例

接下来我们来比较一下图 2-32 中的左图和右图。左图是某年上半年的目标达成率，而右图则是某年下半年的目标达成率。在这家银行中，扩大商品的销售被定为下半年的最重要战略课题，下半年的目标比上半年增加了三成。增加三成是一个非常高的目标，难免会有人持有“把目标定那么高能实现吗”之类的怀疑。然而，同预料的完全相反，各支行相继达成目标，整体的业绩实现了三成以上的增幅。银行总部的高层对此非常感动，认为：“这一定是各支行拼命努力的结果。”各支行的努力确实值得表扬，但这种状况让人高兴不起来。

下面，我们再重新看一下图 2-32。上半年和下半年的目标水平有三成的“差异”。这种差异让人很自然地认为：只要目标水平发生变化，目标的达成率也会发生变化。但从图 2-32 中看，基本上目标达成率是“相同”的。也就意味着，多数支行只要看到目标完成，就开始“偷工减料”了。因为如果不达成目标就会受到批评，所以会努力工作直到目标完成。但在超过目标之后，多数支行便开始消极怠工。这是为什么呢?

主要的原因有两个。一个原因是为了下一年度的目标考虑。很多时候某一年度的业绩目标都是根据上一年的实际业绩来制定的，因此如果本年度干得太出色，下一年度的目标就会过高，最终把自己逼入绝境。为此，多数支行便选择本年度先不努力，而将实力留到下一年度再来展现。这是消极怠工的一个原因。

另一个原因是目标项目太多。即便在一个项目中完成了 300%，但若未完成另一个项目，这家支行仍然会受到总部的批评。因此他们不得不将力量分散使用。在某个项目已经完成目标后，他们会立即把资源转

移到其他可能难以达成目标的项目中去。这里的问题在于银行的业务范围不断扩大，过多的目标项目都被分配到支行。这时，即使银行总部无视自己支行的市场动向，也必须将力量分散到前面的目标项目中去。

目标在设定时确实也在某种程度上反映了支行的特点。在聚集了较多企业的地区，企业的贷款比重就比较大；而在住宅密集的地区，则个人交易项目的比重较大。然而，有一点是支行没有考虑到的，即便是同样位于住宅密集地的一些支行，新兴住宅区的住房贷款业务提高了 2~3 倍；而在成熟的住宅区则完全贷不出住房贷款。结果是，那些本来排名靠后的支行便处于这种状态："如果目标是售出目前 3 倍的信托投资业务，倒是不成问题，但除了这个被设定好的目标之外，完全不考虑其他因素"。于是，他们便继续努力在完全没有销路的住房贷款领域开展销售活动，并将这种无用功继续下去（见图 2-33）。

与经济高度成长期不同的是，在如今已臻成熟的日本社会中，"分布不均"的情况十分严重。在某个地区某种商品有很多出售机会；但在其他地区往往完全没有销路。对于这种情况，现有的业绩考评制度完全无法应付。结果导致一些银行错失了原本完全有发展空间的机会。也就是说，现存的业绩考评制度反而起到了抑制银行业绩上升的作用。

通过研究"本应不同的事物事实上却呈现相同的状况"，可以将横亘在银行经营领域的结构性难题显现出来。存在缺陷的业绩考评制度这个"刹车"若能重新变成"油门"，银行的收益将会大幅提升。"异同"的观点向我们提供了各种各样的收益机会。

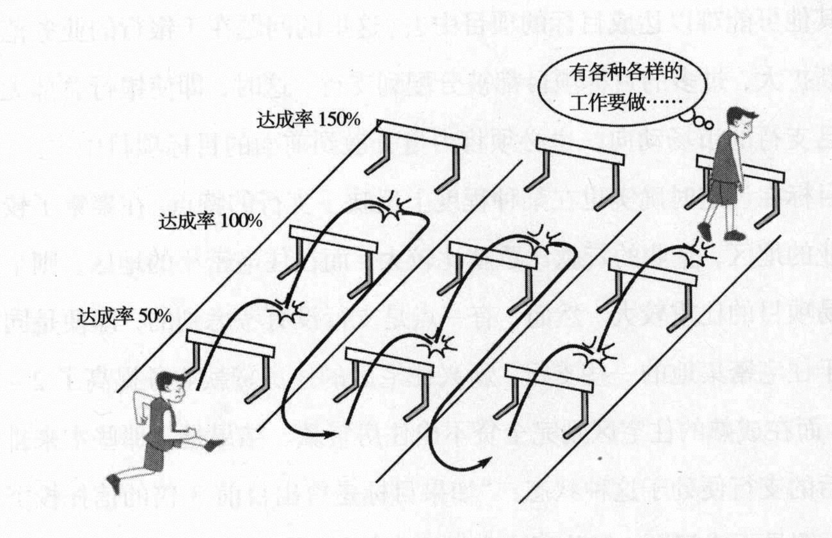


图 2-33　奇怪的比赛

第3章

配置战略

模式 10 “战略公式”——配置战略的思考模式

无论有多少碎片般的好想法浮现在脑海中，光靠“枝叶”是没法成为大树的。这时候就需要将想法串起来的“树干”。接下来，我将介绍一种用于讨论这种“树干”的思考模式。

战略公式

现在请大家记住一个用于制定战略的简单公式。

战略公式：“希望变成这样”-“现状是这样”=“所以就这样干”

这个公式的独到之处在于它用的是“减法”。

实际上各种金融机构在制定战略决策的过程中大多用的是“加法”公式，即“现状是这样”+“接下来能做到这点”=“所以就以这个为目标”

使用这种“加法”公式，说到底只不过是在现状的延长线上制定计划。因为其起点是“现状是这样”。以“现状是这样”为起点意味着首先考虑的是自己公司的情况，至于周围的经营状况如何，这是在确认自己公司现状之后再考虑的问题。但这种做法可能导致经营者对经营环境

的错误认识，从而对战略层面的思考形成制约。

在前文我们讨论过“1C 角度”和“3C 角度”的话题。以“现状是这样”为起点的观点也可以说是建立在“1C 角度”，也就是以自己公司为中心的“地心说”的基础上。

若公司处于高度成长期这种稳定的经营环境，经营者使用“加法”公式制定战略是可以获得成功的。其原因无非是因为在这种情况下的经营环境是在现状的延长线上循环变动而已。然而，若公司处于经营环境发生逆转这种结构性改变的状况之中，采用以现状为起点的“加法”公式型应对措施是很难让公司在竞争中立于不败之地的。

如果公司改变原有“1C 角度”，转而站在“3C 角度”，即站在自己、客户和竞争对手的角度上看待问题，必然会开始讨论“希望变成这样”的问题。首先思考客户希望自己公司变成什么样子，然后讨论“希望变成这样”的问题，或讨论为在竞争中胜出而“希望变成这样”。“希望变成这样”意味着从客户和竞争对手等与公司有着利害关系的一方的需求出发开展业务。

成长战略

制定战略的第一步就是战略公式中的“希望变成这样”，即制定“目标”（Goal）。第二步是分析“现状是这样”这一现实状况（Reality）。接着应该开始讨论“所以就这样干”，不过这一步还要分为两个小的步骤。因此第三步是制定替代方案（Option）。第四步是制定执行计划来执行替代方案，其中必须明确记录“何人（Who）、何事（What）、何

时（When）”执行计划。分别取 Goal、Reality、Option、Who/What/When 这 4 个步骤的首字母，就变成一个 GROW（成长）（见图 3-1）。使企业价值获得成长（GROW）的战略必须根据 GROW 的步骤来制定。

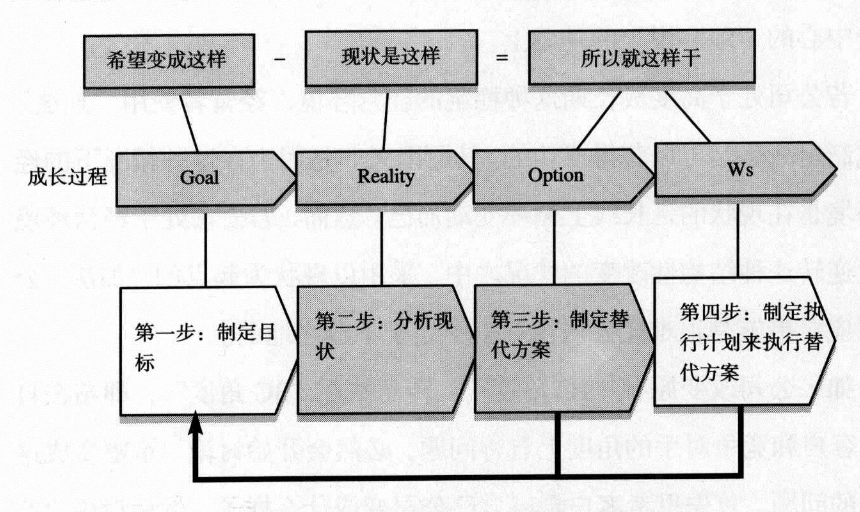


图 3-1 制定战略的 4 个步骤（GROW）

第一步 “希望变成这样”

20 世纪 60 年代初，美国总统肯尼迪宣布了一个异想天开的梦想：“在 20 世纪 60 年代，将把人类送上月球”。这个“梦想”曾让人们无比兴奋。之后，美国政府倾全国之力力争实现这一梦想，终于在 1969 年成功使人类登上月球。

人们只有在心怀“梦想”的时候，才会试图最大限度地发挥自己的才能。无论拿到多少工资和奖金，如果没有“梦想”，人们不会愿意勉强自己将实力发挥到“最大限度”。经营者必须做的事情并不是制定详

细的薪酬制度，而是向员工提供一个值得他们不分昼夜贡献热情并拼命工作的梦想。在过去十几年中，日本不断在经历重组和不良债权的恶劣局面。多数公司和金融机构员工的士气也因此低下。在重组的重压下，很多员工的工作强度过大，从而给公司带来了许多弊病。这种状况不应该长时间持续。幸运的是，如今经营环境又重新恢复到“成长型竞争”的模式中，因此现在最有必要创造一个可以提高员工士气的梦想。这样一来，“希望变成这样”就成为身为重要利害关系人的员工用于发愤图强努力工作的目标。

同时，“希望变成这样”必须反映客户和竞争对手等外部利害关系人的需求和经营环境的变化。在这个意义上，单纯的“梦想”是不够的，还必须讨论战略层面的问题。这时，如果是股份公司，那么最低限度的必要条件是满足股东的需求。而以怎样的节奏持续提升企业价值这一现实梦想也是必要的。此外，由于创造企业价值的是客户提供的现金流，因此公司必须讨论两个问题：一是客户的需求发生了何种变化，二是自己公司在其中扮演什么样的角色。在向那些为客户提供价值的员工提供梦想时，公司应该将“股东”、“客户”、“员工”三方联系在一起。

“我很早以前就有梦想了。”也许很多经营者会这样说。虽然他们说得那么自豪，但很多时候在第一线工作的员工反应十分冷淡：“梦想？这种东西有过吗？”遗憾的是，很多公司对梦想的理解是“梦想等于画在纸上的饼”。“生活文化综合产业”、“创造舒适生活的公司”等看似很伟大的辞藻，在股东看来，“这些是什么？我主要关心的是5年后股价能涨到什么程度。”而在客户看来，一点也没有感受到该公司的“特

点”，他们想问的是：“这家公司究竟和其竞争对手有什么不同？”员工也提不起“努力工作”的劲头。沦为“画在纸上的饼”的梦想必须从实际上将其变成可以吃的饼。为了这个目标，公司有必要重新制定“梦想”，同时将该“梦想”转换成数字和战略，并让整个公司朝着这个方向迈进。下面我将向大家介绍几个讨论这些问题所需要的战略捷径。

1. 社会存在意义

首先讨论的是公司或银行的“社会存在意义”。“我们公司或银行的社会存在意义究竟是什么呢？”我们要弄明白的就是这个问题。如果公司或银行没有社会存在意义，那么难免会在某个时候退出历史舞台。相反，若能给社会提供某种难以替代的价值，就有可能获得中长期的发展。也就是说，讨论“社会存在意义”，就意味着找出自己公司或银行“特有”的存在价值或定位。排除“特有”（即独特性）的“社会存在意义”的讨论是毫无意义的。对于股东、客户、员工，公司或银行有必要通过同竞争对手的对比来讨论自己公司或银行所拥有的“特有”价值。

2. 生存空间

其次，要讨论的是生存空间。讨论“社会存在意义”必然意味着要讨论“独特性”。而讨论“独特性”就会关联到通过与竞争对手的比较来定义自身可发挥独特性的“地方”，即生存空间。鸟类拥有飞翔这一独特性，因此将天空作为自己的生存空间，而猿猴拥有擅长爬树这一独特性而将树当做自己的生存空间。

要讨论生存空间的概念，必须考虑市场和提供价值（商品）两个因素的影响。因此首先必须定义可以满足何种客户的何种分类的需求，这

里主要采用“空白地带”的思考模式；其次定义提供的价值，也就是讨论应提供“价值链”的哪一个环节。这时就需要将“空白地带”和“价值链”这些本书中提到的模式放在同一个层面上共同使用。

3. 战略目标

在定义好市场和提供价值之后，就可以根据市场规模测定营业额规模，并根据提供价值测定利润空间，接下来就进入了第三阶段——“目标设定”阶段。生存空间的市场规模、市场份额等数据将被换算成具体数值，并设定为目标。本书提到的“因式分解”、“逻辑计算公式”等模式在这里就可以派上用处。有关牙科市场的植牙，我们不仅能够制定营业额目标和利润目标，还可以模拟未来的损益计算表和资产负债表等，最终汇总成公司的战略目标。

4. 任务

在设定了目标之后，就到了第四阶段——定义达成目标所必需的“任务”（见图 3-2）。例如，我们设定一个“在同行中企业价值排名进入前十位”的目标，为达成该目标，需要提升“股价”。然后为达成提升股价这一任务，需要完成提高“收益率”和“倍率”两项任务。为了提高“收益率”，需要提高“生产效率”、“经营效率”、“资本效率”等各项任务。另外，为了提升“倍率”，就必须提高股东的“期望值”，为此就让公司实际维持“增长”态势、减少“收益变动率”、直接提高“期望值”……设定诸如此类的各项任务。像这样制定旨在达成目标的必要任务体系，是经营企业的必要方式。在制成了这一体系后，就能为

每一项任务设定一个速度计量器，从而可以把握何处发生了什么状况。这种方式用丰田（TOYOTA）方式来说，就是经营的“可视化”。

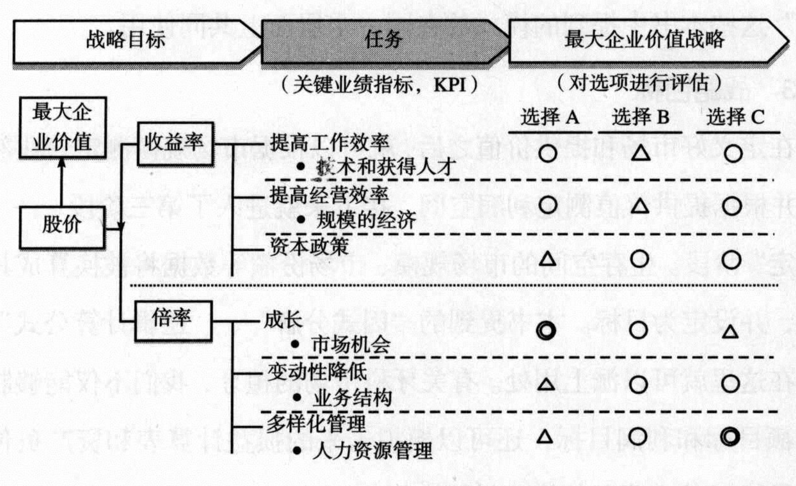


图 3-2　战略目标

5. 战略

最后就进入第五阶段，这一阶段要讨论的是完成任务所必需的战略。对于“提高生产效率”任务，需要讨论采用新技术的研发战略和提高人工生产效率的人力资源战略。对于“提高经营效率”任务，需要讨论成本管理战略和外包战略等问题。对于“增长”任务，需要讨论新市场开拓战略、新产品开发战略、新业务开发战略等问题。对于“提高期望值”任务，则意味着要讨论投资者关系战略和品牌建设战略（Corporate Brand）等问题。

这样公司便可以从“股东”、“客户”、“员工”的角度出发“系统地”构筑“社会存在意义”、“生存空间”、“战略目标”、“任务”、“战略”5 个步骤。制定战略的第一步——“希望变成这样”一方面可以

揭示令人振奋的“梦想”，将其转换成具体数字或战略并执行。若公司能做到以上步骤，便可以将“画在纸上的饼”变为实际可享用的美味佳肴（见图 3-3）。

梦想

战略要素

	股东/债权人	客户/社会	员工/过程
1. 社会存在意义 ● 独特性	?	?	?
2. 生存空间	生存空间	=市场	×提供价值
3. 战略目标	企业价值增长率×% 等级 A，ROE……	客户数(尤其是新客户)、市场份额、客户满足，客户的重要性	工作效率，员工的重要性
4. 任务	增长	市场扩大 提供价值扩大	培养人才
5. 战略	研发战略 人力资源战略	新市场开拓战略 新业务开发战略	人才结构战略

图 3-3 创建“希望变成这样”的目标

第二步“现状是这样”

“煮青蛙”综合征

很多读者应该听说过“煮青蛙”的故事。如果将活青蛙放到装有热水的锅中，青蛙一定会跳着逃出锅外。而如果将青蛙放在冷水而不是热水中，青蛙会怎样呢？它会很乐意地在冷水中游泳。然后我们再将锅里的水慢慢加热，随着温度一点点上升，20° 、30° 、40° ……不知为何青蛙却没有像之前那样挣扎着逃走。就这样，这只青蛙就在逐渐变成变热的水中死去。

这个故事对于青蛙而言有点残忍，但为什么在后一种做法中的青蛙没有逃走呢？原因在于"缓慢"发生的变化。水温从 20° 变为 21°，对于青蛙而言"并不是什么大的变化"。然而，在水温慢慢升高的过程中，等青蛙反应过来已经太晚了。

接下来，让我们试着站在这只青蛙的立场上考虑它的处境（见图 3-4）。

- 水温正在慢慢上升，处于"不知道发生了什么，也不知道究竟有多严重"的状况；
- "不知道到什么时候不采取何种措施，就会陷入何种境地"；
- 然后产生一种"不应该离开现在的温水特地去吹冷风"的想法；
- 不知不觉就晚了一步……

我想很多人会嘲笑"这只青蛙真笨"，但遗憾的是，在日本有不少企业、银行和这只青蛙一样。

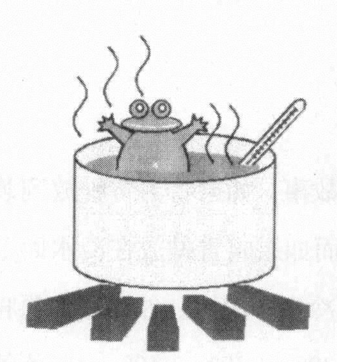


图 3-4　"煮青蛙"综合征

摆脱“煮青蛙”综合征

在“现状是这样”的阶段，最重要的问题是把握己方目前的处境是否和那只青蛙一样。在经营环境瞬息万变的 21 世纪，要保持连续 10 年以上从事同一种业务是极为困难的。在饮料制造领域，目前已到了不得不以几个月为单位开发新产品的时代。即便是一家优秀公司，也不能假设自己公司内部的所有业务模式都没有问题。即使存在程度上的差异，“煮青蛙综合征”或多或少存在于大多数公司的内部。从这一观点出发，我们有必要对以下几点进行客观的分析。

- “本公司、本银行发生了什么，问题有多严重？”
- “如果到什么时候不采取何种措施，就会陷入何种境地？”
- “为什么非得要进行改革？”
- “即使按照现状，公司也能顺利发展，为什么一定要改变呢？”

对于这些疑问，我经常听人说起。无论你多么雄心勃勃地讨论完美的改革方案，如果大多数公司高层和员工认识不到改革的重要性，那么完美的改革方案只能沦为“画在纸上的饼”。

“为什么非得改变呢？”，在“现状是这样”的阶段，最重要的是回答这个问题。很多改革失败的理由都要追溯到实行者忽略了改革的必要性。

产品结构分析法

在说明改革必要性的时候，我使用了多种战略手段和分析方法，其中最有说服力的是产品结构分析法（Product Portfolio Matrix，PPM），也就是许多经营学书本必会出现的“明星”、“问题儿童”、“金牛”、

“丧家犬”四个象限组成的矩阵（见图 3-5）。PPM 是 BCG 在三十多年前开发的一种分析方法。PPM 的纵轴表示市场增长率，越往上增长率越高。横轴表示相对市场份额。相对市场份额，就是指市场份额排名第一的企业将自己的份额指标设定为第二名以下企业的几倍，反过来，就是第二名以下企业的份额占第一名企业的几成这一相对的份额大小。这里希望大家注意的是，和通常情况所不同的是，横轴越往左越大。我们经常看到的图是左右相反的，而原始图中则是越往左越大。其原因在于很多人认为矩阵的左下是“原点”。也就是说，左下是最“近”的世界，而右上是最“远”的世界，这种构成很容易理解。从这个角度来说，将企业的核心业务放在左下，再将企业未来要发展的业务放在右上，这种布局讨论起来比较方便。这样一来，就有必要将横轴反转过来，将作为核心业务的“金牛”放在左下，而将作为未来业务的“问题儿童”则放在右上。

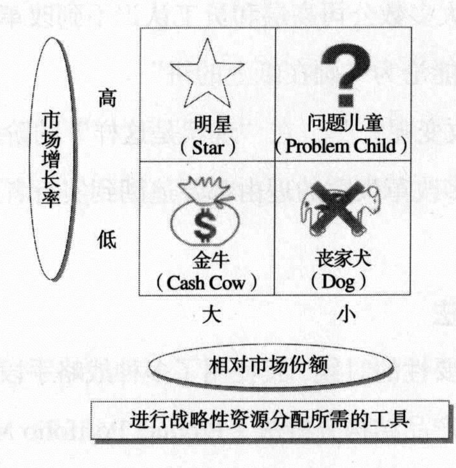


图 3-5　产品结构分析法

PPM 经常被误认为是在反映 SWOT 分析（见图 3-6）。SWOT 分析是经营战略的入门级技巧。S 代表优势（Strength），W 代表劣势（Weakness），O 代表机会（Opportunity），T 代表威胁（Threat）。在制定经营战略时，首先必须对经营环境进行分析。经营环境分为“机会”和“威胁”两类，也就是“O”和“T”。在这种经营环境中，对自己与竞争对手间和相对优势与劣势进行分析，也就是“S”和“W”。在这种机会与威胁和优势与劣势进行分析后，就可以对何处是有机会发挥优势的领域进行讨论了。

图 3-6 的纵轴表示市场增长率，也就是反映了市场环境。在市场增长率较高的上半部分，“机会”较多。而横轴表示“相对市场份额”，即反映了企业的“优势与劣势”，也就意味着，市场份额较大的左侧的业务更“有优势”。

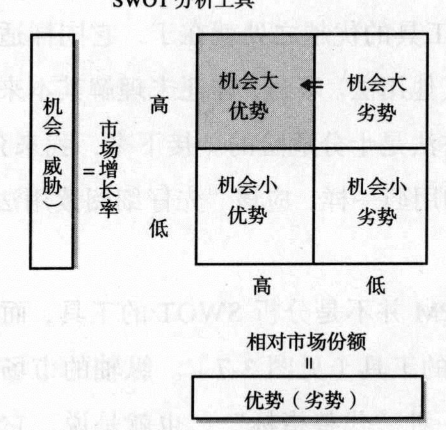


图 3-6　PPM 经常使用的方法

左上象限代表“明星”，其意义相当于棒球比赛结束后站上“领奖

台”的“英雄”。位于上方意味着“机会”比较大，位于左边意味着比较有优势。因此左上区域被称为“明星”，也就是应最优先开展的业务。

右上象限代表“问题儿童”。由于处于上方因此机会较大，但由于处于右方，因此市场份额较低，比较没有优势。因此处于这一象限的时候，有必要将之左移，向“明星”象限方向努力。

而右下象限是那些机会很少又处于劣势的业务，因此选择尽早退出似乎比较明智，正如其名字“丧家犬”一样毫无发展可言。

左下象限代表“金牛”。由于处于左边因此市场份额很高，但由于处于下方因此增长的机会不大，可以算得上是成熟业务。正如其名字“金牛”一样，许多企业的核心业务就属于这一象限。

很多人都是这样理解 PPM 分析法的，但真正的理解方式却并非如此。当然，很多人会对这种说法表示质疑。

不过无论如何，即便按照上述用法来运用 PPM，也绝不能说是“错误的”。这种工具的优越之处就在于，它同样适用于那些与当初意图完全不同的其他用法。不过，在还未理解其本来用法的情况下就模糊地使用这种方法是十分危险的。接下来，我来介绍 PPM 原始的用法。战略工具和用药一样，应该“先仔细阅读用法说明，并采用正确的用法”。

坦率地说，PPM 并不是分析 SWOT 的工具，而是一种分析现金流（Cash Flow）的工具（见图 3-7）。纵轴的市场增长率和横轴的相对市场份额是一种“代替指标”，也就是说，它们只不过是方便使用而已。纵轴的本质是“资金需求”，越往上，表示使用的资金越多，即投资越大。把市场增长率作为代替指标的理由是，增长率

较大的业务基本上等同于投资较大的业务，同时也意味着对资金需求较大的业务。

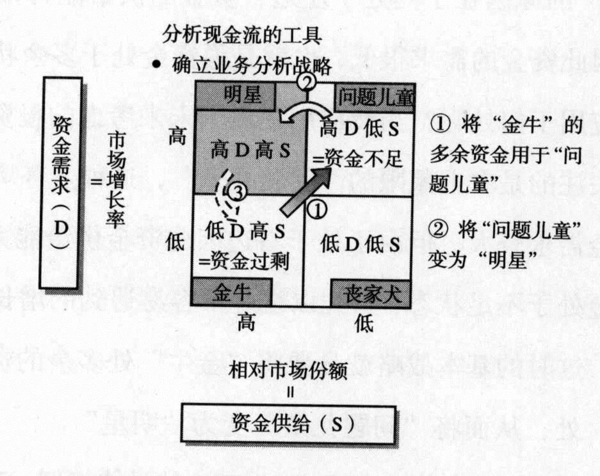


图 3-7 PPM 的原始用法

而横轴的本质是“资金供给”，越往左，表示资金供给能力越大的业务。那么为何要用相对市场份额来代替资金供给呢？这里我们回想一下“经验曲线”。其结构是：累积生产量一旦上升，成本就会下降，就更容易创造利润。而相对市场份额越高，相对的累积经验曲线就会越向下降，若与竞争对手开出同样的价格，也比对方更容易创造利润。即使降低价格提高销售额也是如此。也就是说，我们可以近似地认为，若相对市场份额较高，就更容易创造大的资金需求。

PPM 就是这样一种反映资金需求和供给的矩阵。左上象限的“明星”说明：由于处于左边因此资金的供给能力较强，同时增长所需的投资也不断膨胀，资金需求也较大。这种业务堪称企业增长的发动机。不过这种业务随着时间的推移渐渐会发展成熟，增长率下降之后投资

需求也跟着降低，最终进入左下象限，也就是“金牛”。而其演变为“金牛”的原因在于其处于左边，资金的供给能力很强，但由于处于下方因此资金的需求很低，也就是说资金处于多余状态。这些多余的资金应用于何处呢？当然应用在出于未来考虑的投资上。这时实际上应该关注的是右上象限的“问题儿童”，这种业务增长率较高，对投资资金需求较大，但由于处于右边因此资金供给能力较弱，换言之，其资金处于不足状态，长此以往好不容易遇到的增长机会也会被白白浪费。这时的基本战略就是要将“金牛”处多余的资金转用于“问题儿童”处，从而将“问题儿童”变为“明星”。

这里我想给各位读者举一个 PPM 的具体案例，其主角是在日本极具代表性的超优良企业之一佳能公司（见图 3-8）。只要看一下逐年的 PPM，就会发现令人难以置信的产业结构的变迁：从以前那令人怀念的“台式电子计算机”，到如今的喷墨式打印机。这对于那些数十年反复开展同一业务模式的金融人来说，无疑是极具冲击性。然而在自由市场中，若不对产业结构进行改革，公司是很难一直开展同一种业务超过 10 年以上。三四十年来开展同一种业务的金融机构经营者中很多人都忽视这种情况，他们往往会陷入“煮青蛙”综合征中。直到有一天自己的公司突然被其他公司列为收购对象时，他们才看清了局势，但很遗憾的是迎接他们的很可能是和被煮的青蛙一样悲惨的命运。

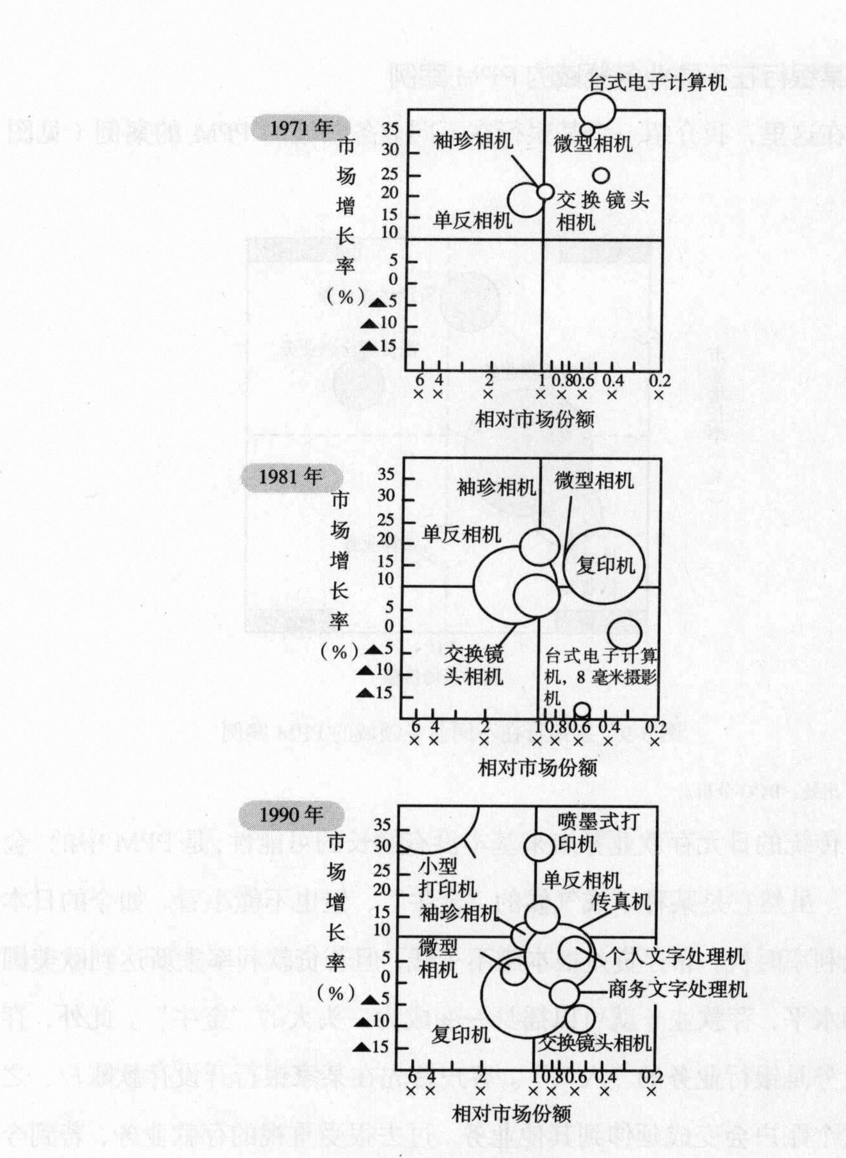

1971年
市场增长率（%）
台式电子计算机
袖珍相机
微型相机
交换镜头相机
单反相机
相对市场份额
1981年
袖珍相机
微型相机
单反相机
复印机
交换镜头相机
台式电子计算机，8毫米摄影机
1990年
喷墨式打印机
小型打印机
单反相机
传真机
袖珍相机
微型相机
个人文字处理机
商务文字处理机
复印机
交换镜头相机

图3-8 佳能公司的案例

某银行在不同业务领域的 PPM 案例

在这里，我介绍一个某银行在不同业务领域的 PPM 的案例（见图 3-9）。

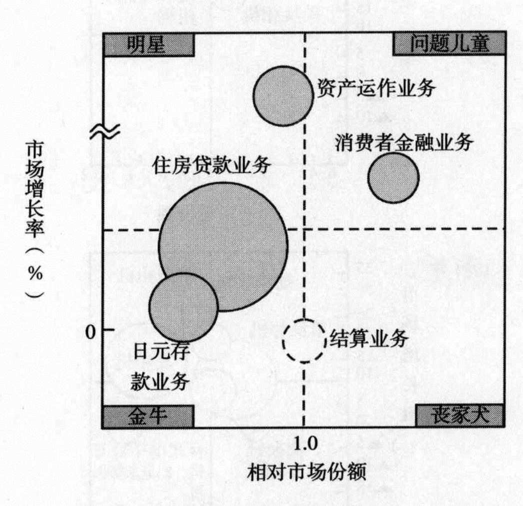


图 3-9 某银行在不同业务领域的 PPM 案例

出处：BCG 分析。

传统的日元存款业务未来基本没有增长的可能性，是 PPM 中的“金牛”。虽然它是某种不成气候的“金牛”，但也不能小看。如今的日本是低利率时代，靠存贷差根本赚不了钱，但若贷款利率重新达到欧美国家的水平，存款业务就可以摇身一变成为一头大的“金牛”。此外，存款业务是银行业务的“入口”。客户首先在某家银行开设存款账户，之后这个账户会变成延伸到其他业务。过去很受重视的存款业务，若到今日被认定不赚钱而被过于轻视，可能会沦落到“丧家犬”的境地。因此，该银行有必要采取维持“金牛”现状的战略。

取代日元存款业务、从“问题儿童”逐步转变为“明星”的，是销

售信托投资和保险等商品的资产运作业务。对于这一领域，银行应该积极展开投资，因为该领域的业务支撑着银行的未来。

在授信方面的业务中，住房贷款是最大的“金牛”。在可依靠住房贷款获得收益的期间，住房贷款大多数时候是短期和中期，一旦拖到长期就有可能变成“丧家犬”。因为如今的日本出生率很低且老龄化加剧，这样下去房子就不再是“买的东西”，而是变成“代代相传的东西”。两个独生子女结婚后，就可以继承两处房产，有时甚至还多出一处。也就是说，在日本的经济和社会不断成熟之后，住房贷款之类的“资产形成”业务就会陷入停滞，而继承、资产利用和维护等以往信托银行负责的业务势必将不断扩大。

一旦住房贷款业务趋于成熟，银行就需要开展新的业务。这当中首当其冲的是消费者金融业务。如今消费者金融可以算得上是最有提高收益机会的领域。花旗银行在该领域拥有 9 000 亿日元的净利润。在收益率方面，外资银行和日本的银行之间的最大差距就在该领域，这也代表着今后该领域有大幅增长的可能性。

目前银行的问题在于结算业务方面。结算手续费的降价竞争愈演愈烈，如此下去结算业务确实要沦为“丧家犬”。这也是银行推进同那些结算专业公司及便利店合作的原因之一。今后邮政储蓄民营化后的网络服务也将通过合作逐步实现共享。不过，有一点不能忽视：实际上自费的网络也可以在某种程度上获得赢利，银行可以考虑通过自费的网络来提供 ATM 方面已被拉开差距的服务。

以上我们讨论了 PPM 在不同业务领域的应用，我们也可以按其他

分类法来讨论 PPM，如按不同地区（即不同市场）来分类（见图 3-10）。尤其对于地区性的金融机构而言，过去曾繁荣一时的城市中心地区很快就要从“金牛”转变为“丧家犬”了。而市郊和部分新兴地区则变为“问题儿童”和“明星”。原本应该向“问题儿童”和“明星”投入资源，但在很多情况下，多数的经营资源长期被用在城市中心地区“金牛”上而无暇顾及其他。

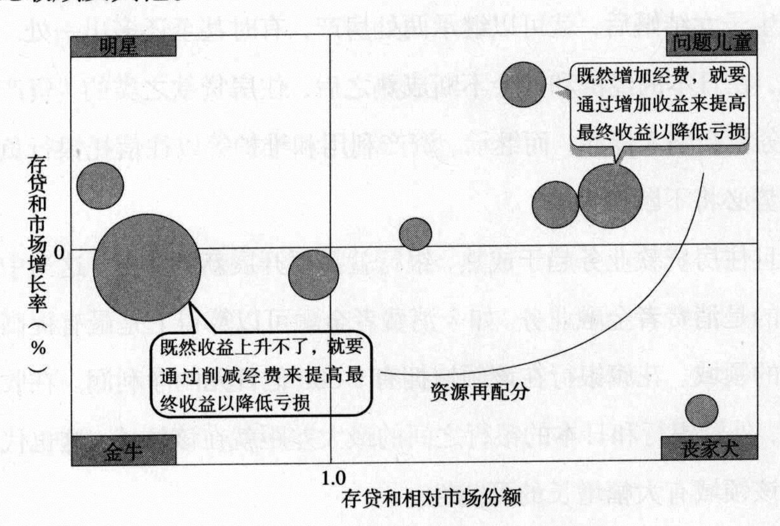


图 3-10　不同地区的 PPM 案例

出处：BCG 分析。

PPM 就是这样一种可将现状乃至现状的后续发展情况清晰呈现在眼前的强有力的工具。

第三步“所以就这样干”

通过讨论第一步“希望变成这样”，再讨论第二步“现状是这样”，

做一下“减法”之后，应该填补的“差距”就显而易见了。第三步“所以就这样干”就是思考如何填补该差距。具体过程是为填补差距而制定替代方案，并加以讨论，最后做出决策。

按时间轴进行调整

在第三步中，重要的是按时间轴进行调整。因为随着时间的流逝，企业必须改变战略的向量。

如图 3-11 所示，是关于企业重组的案例。纵轴表示净资产收益率（ROE），横轴表示投资资金指数。起点是 1991 年，也就是右下区域。很多企业的重组都是从该处从下往上画出一个“C”字。也就是最初向左上方向上升，然后向右上方向上升。我们将最初向左上方上升的时期称为第一阶段，然后向右上方上升的时期则称为第二阶段。在第一阶段，向左上方上升意味着减少投资资金以提高收益率。也就是说，通过减掉赘肉瘦身来恢复健康的体系。第一阶段就是所谓的“企业重组”时期。

但第一阶段并不是永久继续下去的。如果瘦身过度，反而会不利于健康，同理，若重组的时间过长，企业可能会陷入失去均衡的状态。因此必须在某处转身，从而重新回到“右上”方向，也就是回到一边增大一边提高收益率这一健全的增长路线中去。

这里最难的便是这个“转身”。

第一阶段的重组可以采用自上而下的方式。第二阶段的增长则需要工作在第一线的每一名员工的努力。企业想要重新鼓起在重组时期低迷的员工士气并非易事，因此事先决定好这个“转身”的时间和方法是极

为重要的，若太过拖拉，企业就无法实现“转身”。

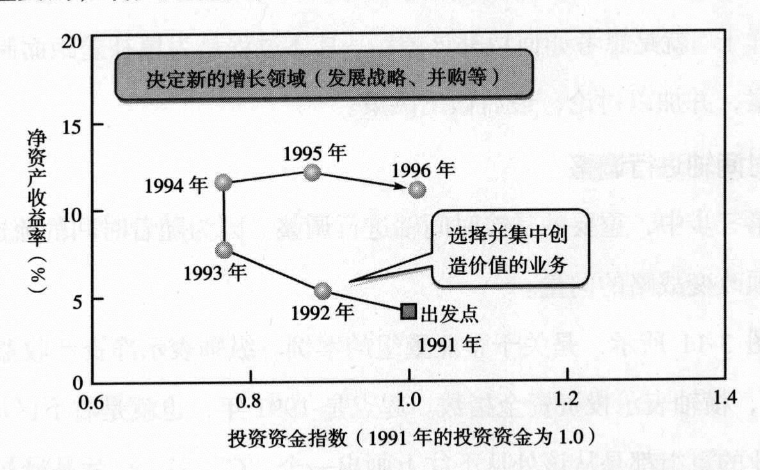


图 3-11　通向创造企业价值的途径“C 曲线”（企业重组的案例）

出处：BCG 分析。

因为要沿着“C 曲线”前行的企业会对经营资源实施弃旧换新，所以期间会伴随一段时间的“阵痛”，但成功的概率很高。深陷经营危机的企业按照 C 曲线经营，最后很快实现了复苏的案例并不罕见。早期的新日本制铁公司、近期的日产汽车和日本新生代银行就是最好的代表。而对于那些勉勉强强复苏的企业，在勉强复苏的状态下，企业中还有一些只能从事又旧、又不赢利的业务模式的员工，但同时企业也需要创造新的业务模式。然而，即使企业想将优秀的人才资源从如今占据大半资源的旧业务部门调出来，也是根本无法实现的。此外，旧业务部门也很少能推动新业务部门的发展。例如，在银行里，一直负责旧融资业务模式中审查业务的审查部门，在新证券化业务审查项目中就成为障碍，因为他们会忽视“企业授信风险”和“个别资产风险”的区别，并

在不必要的时候使业务陷入中断。

因此，要确保健全企业目前拥有的人力、资本及其他经营资源，同时又要实现长期性的增长，是极为困难的。即使整个企业的走势是朝右上方延伸的直线，但由于企业内部的个别情况，多数情况下只能按照小型的“C”字模式来进行。因此，第三步“所以就这样干”的最大问题就是必须在理解这一点的基础上再来讨论问题。

第四步 制定执行计划来执行替代方案

接下来我向大家介绍制定替代方案的顺序，同时复习一下前面介绍的各种“模式”，从而制定一个今后成长战略中不可或缺的新业务模式。

市场分析

第一步，企业要进行“市场分析”，从而找出市场中提高收益的机会。这时可以使用本书中介绍的两种模式。第一种是“空白地带”的思考模式。使用这个模式可以寻找到前所未有的新的市场机会。尤其是在业务日趋自由化的今天，企业应将视野拓宽到其他行业中去，讨论在以往因行业壁垒而无法实现的业务中可以拓展什么业务。

第二种是通过“逻辑计算公式”来测定市场规模。既然创造了一个前所未有的市场，就没有相应的数据可寻。因此，必须建立某种逻辑，并根据这个逻辑创造数据。这时若只有一种逻辑是很危险的，必须建立两种以上尽可能多的思考模式和计算方式，并根据得出的结果缩小数据的“范围”。

市场需求分析

第二步是市场需求分析。这里可以使用“3C 角度”的思考模式。尤其在金融业，很多时候可以从自己公司或银行的角度出发、以“地心说”的思考模式来构建市场需求。这种情况的典型案例便是“一站式购物”。但金融业务并不出售生活小物件或食物。如果认为那些在超市统一买好所有食物的客户也会在某金融机构统一购买金融产品，就大错特错了。因此，正确的做法是从“3C 角度”，不受表面现象影响，根据客户的深层心理分析市场中存在何种需求，以及发生了何种结构性的变化。

设计相对应的附加价值

第三步是为所把握的市场需求“设计相对应的附加价值”。“价值链”的思考模式在这里是不可或缺的。将之前的价值链进行因式分解，并试着将之拆分，然后在明确其各自的附加价值和特征的基础上进行重新组合。这时，站在客户需求的角度吸取一些非自己公司的价值链的做法，是 21 世纪的业务模式中不可或缺的一部分。要满足“饼必须在饼店出售”这一客户的严苛要求，第一步就是同“饼店”建立合作关系。

经济性检验

第四步是对建立的模式进行“经济性检验”。无论多具魅力的业务，说到底还是要赢利，因此必须事先严格检验业务的经济性，并预先找出改善对策和相关的风险。这时，在成本方面，可以采用“经验曲线”思

考模式。把通过累积经验确立成本优势这一其他行业的“常识”运用到日本的金融机构中就存在严重的缺陷。这时需要的不是单纯地削减成本，而是与企业成长有关的富有活力的成本战略。

而在价格方面，建立在“自上而下思考模式”上的“价值定价法”思考模式能在多大程度得到运用，对金融机构的收益率有着极大的影响。

构建组织能力

第五步是“构建组织能力”。要执行一个新的业务模式，需要新的人才、新的薪酬制度、新的组织和新的企业文化。这时就必须按“异同的观点”讨论“要改变什么”及“不要改变什么”。应该正确认识那些以往一直被认为是必要的事及被认为是未来必要的事中，什么是相同的，而什么又是不同的。

另外，要获得新的组织能力，关键在于“无法管理的东西是无法实现的”。我们必须引进一套适用于组织的管理体制。这时，就需要制定一个可将目标反映到实际行动中并加以管理的指标。“因式分解”的思考模式在这种情况下也可以起到很大的作用。在提高经营生产效率方面，通过因式分解建立的标准体系是必不可少的。

本书所讲的“模式”具有较大的通用性（见图 3-12）。至于在何种情况下可以使用何种模式，就需要各位读者在积累经验后自己来把握。最重要的是能够根据不同情况尝试使用各种“模式”。

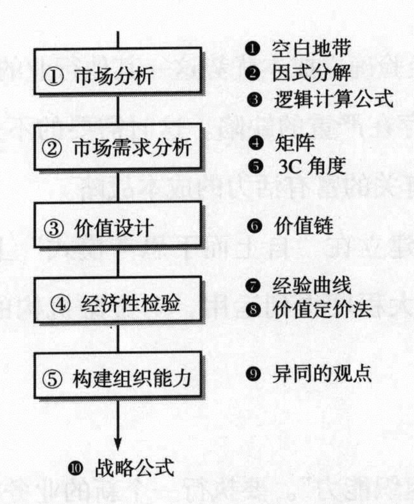


图 3-12　使用所有“模式”制定战略

企业集团——“归类的魔术”

最近，“企业集团”一词在日本十分流行。为了帮助各位读者正确认识“企业集团”这个词的含义，我给大家简单介绍一种名为“归类的魔术”的思考模式。

在 20 世纪八九十年代，企业集团曾在欧美引发热议，下面让我们来看看当时 BCG 实施的调查结果。如图 3-13、图 3-14 和图 3-15 所示，是BCG在1988 ~ 1997 年对那些经营企业集团的企业的企业价值发生了何种变化的调查。图 3-13 的横轴和纵轴分别代表企业多元化业务数量和企业价值。图中的散乱状况可谓一目了然，也就是说，看不出任何相互间的关系。接下来再看图 3-14，是对 184 家企业集团和标准普尔（S&P）500 家企业进行比较的结果。企业集团同那些包括非企业集团在内的所有企业的平均水平相比，业绩表现基本相同。这也意味着，普遍认为的“企业集团的业绩比较好”的说法并不是事实。反之亦然。

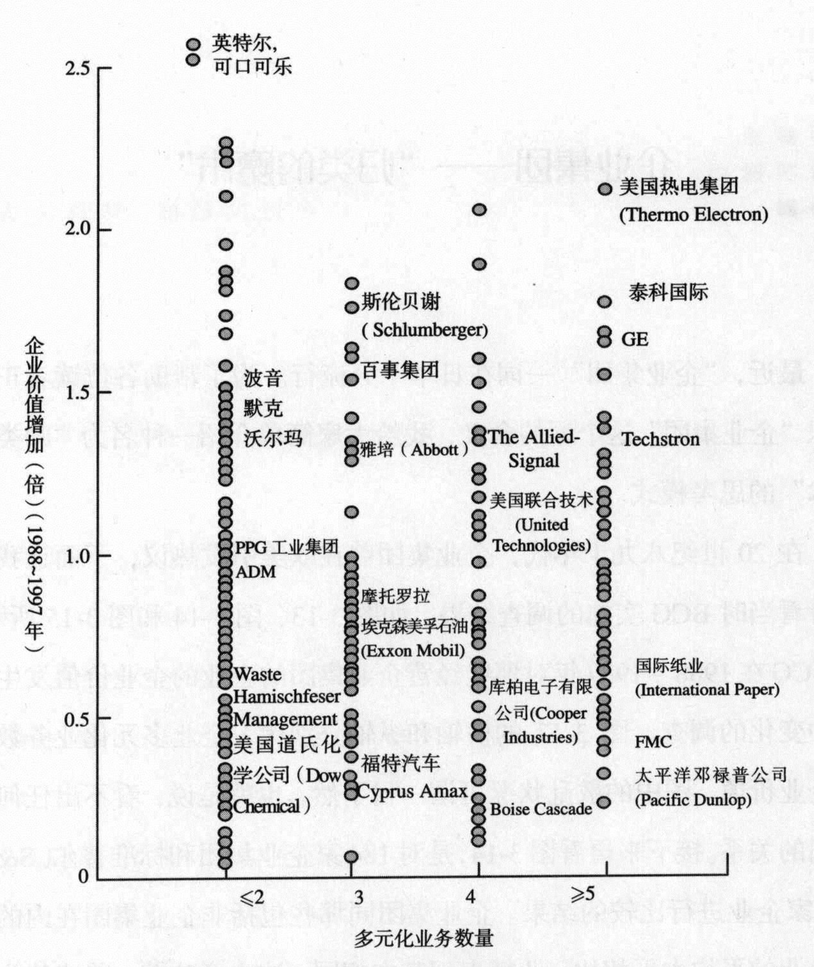


图 3-13　多元化业务数量和企业价值

如图 3-15 所示，有些企业在行业平均水平以上，有些则大幅度低于平均水平。接下来我们详细研究那些超过行业平均水平的企业集团，我们称之为“增值型企业集团”（Premium Conglomerate），便会发现一些有趣的问题。

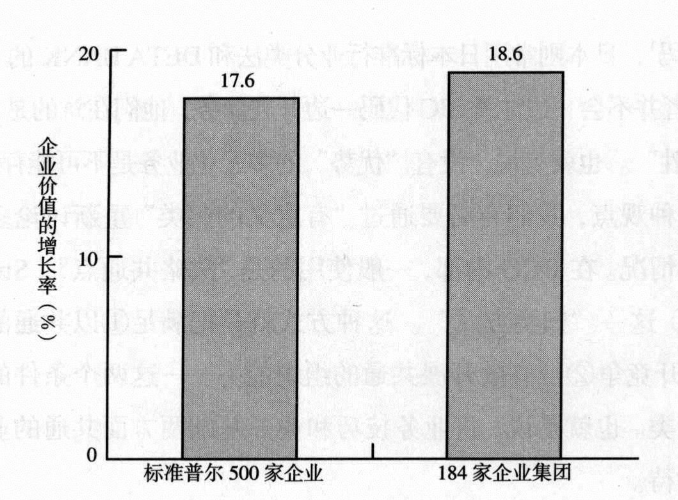
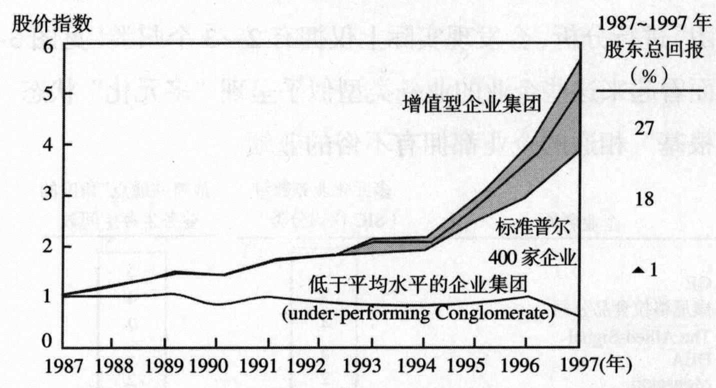


图 3-14 企业集团整体的行业平均水平



*入选“增值型企业集团”的企业包括：GE，都彭，美国联合技术（United Technologies），The Allied-Signal, DEA,Monsanto，泰科，Techstron, Wiliams Companies, Crompton&Knowles, Federal Signal Corporation。

入选“低于平均水平的企业集团”的企业包括：美国道氏化学公司（Dow Chemical），帝国化学工业（Imperial Chemical Industries），SequaCorp，库柏电子有限公司（Cooper Industries），Boise Cascade，美国热电集团（Thermo Electron）,FMC, Whitman, Aeroquip Vickers, General Signal，KMG。

图 3-15 表现在行业界平均水平以上的企业集团

企业集团是指拥有多元化业务的企业，但问题在于其扩展了“多少”业务。在这种情况下经常使用的是社会上普遍使用的行业分类。国外常用

的是 SIC 代码[1]，日本则常用日本标准行业分类法和 DETA BANK 的业种代码。但经营者并不会一边注意 SIC 代码一边开展业务，他们在意的是“能否在竞争中取胜”。也就是说，没有“优势”的多元化业务是不可能存在的。

按照这种观点，我们有必要通过“有意义的归类”重新讨论多元化业务的实际情况。在 BCG 内部，一般使用的是“战略共通点”（Strategic Description）这一“归类方式”。这种方式就是把满足①以共通的“胜利模式”展开竞争②可有效开展共通的组织能力——这两个条件的多个业务归为一类。也就是说，将业务技巧和业务基础两方面共通的业务归为一类来对待。

按照“战略共通点”这一具有战略意义的归类，对拥有高业绩的“溢价企业集团”进行分析，会发现实际上仅拥有 2 ~ 3 个归类（见图 3-16）。即使从表面看起来这些企业的业务类型似乎呈现“多元化”状态，而实际上，“根基”相通的企业都拥有不俗的业绩。

企业名称	多元化业务数量（SIC 代码分类）	“战略共通点”角度的业务生存空间数
GE	11	5
康尼格拉食品公司	3	4
The Allied-Signal	4	2
DEA	5	2
Monsanto	2	2
泰科医疗	5	5
Williams Companies	7	2
美国热电集团（Thermo Electron）	8	2
Crompton &Knowles	6	2
Federal Signal Corporation	3	3
	6	3
平均	5	3

图 3-16　增值型企业集团的战略性共通点的数量

出处：BCG 分析。

1　SIC 代码：美国标准行业代码。

企业要在激烈的竞争中取胜，必须进行某种程度的紧缩策略。“企业集团”战略中应该考虑的并不是简单的多元化业务策略，关键在于寻找那些可扩大自己“优势领域”的空间。

通过业务自由化简单扩大业务规模的做法是不可取的。相反，如果机会正在增加却什么也不做，就会在提高企业价值的竞争中落败。在业务自由度不断提高和机会不断增加的情况下，思考“可发挥自己公司优势的领域在何处”才是制度企业集团战略的正确思考模式。

第三部分

力争实现“心技一体”

第4章

将“模式”运用到实际工作中

在横向结构中发挥“模式”的作用

只要能实现这些“模式”，便可使银行或公司产生巨大的改变。实际上，我过去提供过咨询业务的很多银行或公司在使用这些“模式”后都有了很大的改变。使用这些“模式”可以获得两个处益。

一个益处是可以提高各公司或银行员工的战略性思考水平，并提高工作效率。另一个益处是若能共享这些思考模式，便能实现跨部门的信息共享，同时还可以在同一个平台上讨论问题。其中后者尤其重要。人们经常会提到“组织的壁垒”或“部门的壁垒”等问题。各个部门都有不同的“语言体系”，考虑问题时使用的“模式”也各有不同，因此人们的思维可能完全不合拍。对于如何消除部门的壁垒，人们一直在用组织论等方式进行热烈的讨论，但无论采取什么系统性的协调方式，若“沟通的语言”和“沟通的模式”存在差异，那么合作就无法实现。要消除部门的壁垒，重要的是统一“语言”及“模式”。“空白地带在哪里？”，“你说的是 IC 角度！如果按照 3C 角度来说的话……”诸如此类的“语言”若能在银行或公司内部广泛流通，整个组织的运作就能更有效率。

用“检查表”检查“模式”

即使你通过看书学会了高尔夫的挥杆技巧，但如果无法实际掌控球杆，还是算不上学会打高尔夫。如果你只是将本书摆在书桌上，也会因为感觉不到自己实际学会了什么技巧而苦恼不已。这时你可以试着制作“检查表”在每次使用了某个“模式”后，就在检查表中画“正”字。在银行的营业网点里，员工向客户使用这种“模式”的频率可能会很高。在这种意义上，在银行或公司中战略性的思考模式或许更适合于销售第一线的工作人员。而对于那些在总部工作的人，可能更适合将某种模式用在一种大型的重要业务中。在这种情况下，不妨在每次思考时一边盯着这张检查表，一边思考是否有某种模式此时可加以运用。

第5章

力争做一个“鬓角君”

曾受某家大型银行的委托，对其客户进行采访。我进行过几百次这种类型的采访，但那次采访却至今让我记忆犹新，原因是那次采访中遇到了一位被称为“鬓角君”[1]并受到客户喜爱的银行员工。他为什么被称为“鬓角君”呢？因为他和一般的银行员工风格完全不一样，顾名思义，他的“鬓角”要长于一般人，甚至长得有些显眼。如果在十多年前的日本银行里，他这样的人一定会被支行行长斥责 “银行员工不该有‘长鬓角’!”但“鬓角君”却一如既往。为什么呢？因为他的业绩出类拔萃。人们甚至背后这样形容：“鬓角君一出现，周围甚至寸草不生。”那家支行周围的市场因为他而无开发的空间。我甚至还听说，竞争对手银行的销售能手一听到“鬓角君”来了，立即逃走。“鬓角君”就是这样一个极其能获得客户信赖的人。他不但以自己独特的风格给客户留下了深刻的印象，同时也擅长捕捉客户的心理。

金融业是服务行业。如果是出售物品，物品上就会增加附加价值。但如果是服务行业，就必须为提供服务的人的行为增加附加价值。从客户的角度来看，无论服务还是提供服务的人都是看不见摸不着的。因此，客户与其说是在为金融产品或服务买单，不如说是在为金融人这个人买单。“鬓角君”提供的金融产品或服务和其他银行的员工一样，但业绩却完全不同，原因是客户买的是“鬓角君”。这种情况不仅仅出现在销售第一线，银行的总部也不乏相似现象。

---

1 鬓角君：原意是指留着长鬓角的人，可引申为“行为风格与周围人不同、特立独行的人”。

从这个角度看，“成为一个有魅力的人”才是金融人最重要的事情。或许有人会说：“这一点我们早就知道”？的确如此，这一点并不是我第一个提出来的。那么为什么“鬓角君”这样的金融人并没有不断出现呢？在我看来，实际上是因为力争解决这一问题的人力资源部门的“思考模式”存在问题。

银行经常会进行“竞争力分析”。也就是通过查明业绩较好的销售员为何业绩好的原因并共享给那些业绩平平的销售员，以尝试提高银行的整体业绩。这种想法固然好，但实际在实施之后经常会落入“陷阱”。问题在于“谁”能入选那个业绩优秀者。人力资源部门将人才信息视做机密信息并严格保管，因此在多数情况下必然是由人力资源部门负责挑选业绩优秀的人才。于是，人力资源部门认为优秀的人才便很容易入选。但这种情况下经常入选的是被称为“衣架型”的银行员工。这类员工头脑好、人格健全且发展均衡。这类员工对同事十分照顾。此外，他们提交给审查部的请示书内容翔实、逻辑严谨，甚至让审查部佩服不已，而且必要的资料一样不缺。这类员工无论在支行还是总部都很吃得开，因此银行就会将其安排到“较好的支行”去。所谓“较好的支行”，就是指发生问题风险较小、优秀员工齐备、客户基础也十分牢固的支行。因此，这类员工的业绩就变成了表面上的好业绩，渐渐地，他们就变成了那种成天拜访知名客户并高谈阔论的银行员工。

然而，这类银行员工实际上未必能赢得客户的信任。诚然，没有客户会傻兮兮地对着“债权人”银行的这种自大的员工阿谀奉承。客户也未必会对这种自大的银行员工诚心以待，甚至多数情况下都是表面上应

付一下了事。正因为如此，银行员工才会同客户之间产生本书开头部分提到的那种认识上的差距。

跟这类“衣架型”人才截然相反的，是一种被称为“男演员型”的人才，不过他们在银行内部的评价却并不高。为什么呢？因为他们对银行内部的情况几乎不花心思。在那些“衣架型”人才的银行员工眼中，这类人就是一群看起来“极其粗鲁的家伙”。他们提交的请示书措辞风格很随便，往往只写一些最低限度必要的内容，而必要的文件也未必能备齐。

然而，这类人中却不乏拼命为银行创造利润的人。之前提到的“鬓角君”在某种意义上来说也是这类人。他们并不会依靠现有的良好客户基础混日子，而是凭借自身的实力去争取新的客户，他们能获得客户的信任。

在银行里，能成为“竞争力分析”对象的便是“衣架型”人才。对于银行的经营者来说，现在是时候认真考虑一下客户真正需要的究竟是哪种人才。

“衣架型”人才和“男演员型”人才的区别，可以从“行动”（即竞争力）的层面进行辨别，但实际上两者最大的区别在于引发这一行为的“原因”，也就是“心”。

在采访“男演员型”人才后，我们可以发现他们的一些共同点：第一，他们“都喜欢和人打交道”。他们对别人充满兴趣，不但不觉得和不认识的人接触是件苦差事，甚至以此为乐。第二，他们都“喜欢工作”。这些人工作的确非常勤恳。因为喜欢工作，所以他们连熬夜也在所不惜。

他们并没有普通上班族的那种“周末情结”，即使在周末也会加班，他们非常享受这种充实的生活。第三，他们普遍具有“使命感”。希望自己能有利于客户和社会这种强烈的使命感是推动他们积极进取的原动力。

当然，还有很多案例可举，这一层“心”有与没有，人的行为自然也会有所不同。在思考或实行经营战略的时候也是这样。即使一个人试图按本书所讲的“模式”来掌握自己的思考模式，若其本身对经营战略无兴趣，也没有实施的兴趣，那么无论如何也无法掌握个中技巧。即使他掌握了自己的思考模式，若感受不到这种思考模式的“乐趣”所在，也并不“喜欢”，那么他也无法长久持续下去。从这种意义上来说，“脑”和“心”就如车之两轮，而“态度”是重要的前提。

接下来，由于篇幅有限，我将介绍两种成为经营者所必须具有的态度。

态度 1“不找借口”

在我进入咨询业的第一天，我的老师堀紘一先生要求我要记住一点：“不找借口”。重要的不是对“不找借口”这句话盲从，而是应思考为什么不可以“找借口”。管理咨询公司可以帮客户解决他们手中堆积的问题。当然，客户自己能解决的问题由他们自己解决。由 BCG 咨询顾问来负责的案子从某种意义上说是客户“无法解决”的难题。如果咨询顾问一边接受这项委托，一边找“太难了所以办不到”的借口，那么双方的合作就谈不成了。因此“为什么办不到呢？”这种执著深究原因和障碍所在的“态度”是必不可缺的。在很多情况下，如果能了解问题的本质，对于“怎样做才能办到”自然也就明白了。从这个意义上说，“理性的执著”是必要的。

态度 2“肯定性思考”

在银行或公司里经常有一些人花精力去列举 100 个“办不到的理由”。对待事物只采取否定态度的这些人会在列举了理由之后得出“所以办不到”的结论，

这时你应该做的是轻松地进行“肯定性思考”。你应将别人列举出来的 100 个“办不到的理由”记下，带着列举的单子回去研究。因为有人帮忙列举了“障碍”和“风险”，所以你可以试着对单子上列举的障碍和风险的原因进行调查，并思考应对之策。这样一来，便制成了“障碍和风险及其对策的一览表”。于是，从否定角度来看“办不到”的事若从肯定角度来看，就会变成“可以办到”的事。

正如我在“因式分解”模式中提到的那样，若从灰暗的想法出发创造出灰暗的数字，那么连未来也会变得十分灰暗。说到底这个世界是建立在人的经营活动之上的。如果从光明的想法出发创造光明的数字并积极前进，一定可以打开不可思议而光明的未来。这就需要大家不找“借口”，并积极地发挥必要的思考技能。

致谢

本书的策划和编辑受到了东洋经济新报社的大贯英范和伊东桃子两位的大力支持。

此外，本书的出版离不开平时对我多有帮助的金融机构的经营者及员工的协助。此外还要感谢 BCG 金融服务专项的各位同事的出谋划策。

另外，还要感谢 BCG 的满喜女士提供的建议，以及我的秘书伊藤桂子女士的各方面鼎力支持。

在此，我要借这个机会向各位表达诚挚的谢意。